

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»

На правах рукописи



Третьякова Елена Петровна

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ
КОМПЛЕМЕНТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор
Михаил Сергеевич Кувшинов

Челябинск – 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	18
1.1 Теоретические предпосылки исследования организационного потенциала предприятий	18
1.2 Комплементарно-технологический подход к управлению организационным потенциалом производственных предприятий: ключевые идеи и основные определения.....	27
1.3 Организационный потенциал: сущность, функции и значение для жизнеспособности производственных предприятий	48
1.4 Концептуальные основы управления организационным потенциалом производственных предприятий	60
Выводы по главе 1	75
2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	79
2.1 Системное исследование организационного потенциала как сложного образования	79
2.2 Типология моделей поведения производственных предприятий.....	103
2.3 Организационный потенциал как средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий	118
Выводы по главе 2	133
3 МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	137
3.1 Методологические положения по исследованию результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий	137
3.2 Разработка методики исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.....	163
3.3 Анализ и оценка состояния организационного потенциала производственных предприятий	176
3.4 Анализ использования организационного потенциала производственных предприятий	190

Выводы по главе 3	221
4 РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ	226
4.1 Генезис технологий управления.....	226
4.2 Методологические аспекты технологизации управления организационным потенциалом предприятий.....	238
4.3 Типология технологий управления.....	249
Выводы по главе 4	261
5 РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	264
5.1 Методические положения по разработке технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий.....	264
5.2 Технология построения/преобразования организационного потенциала производственных предприятий	269
5.3 Технология поддержания организационного потенциала производственных предприятий	286
5.4 Технология тактического управления организационным потенциалом производственных предприятий	297
Выводы по главе 5	307
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	310
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	321
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	324
СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА	367
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Типовые модели поведения предприятий.....	373
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Деревья функций организационных ресурсов для типовых моделей поведения производственных предприятий	375
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий	378
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Карты ресурсных и процессных показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий	384
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Сравнительная характеристика методов измерения и оценки потенциалов предприятия	392
ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Вопросник для исследования организационного потенциала производственных предприятий	393

Приложение Ж – Матрица моделей поведения предприятий	409
Приложение И – Техничко-экономические показатели исследованных производственных предприятий	411
Приложение К – Результаты исследования результативности управления организационным потенциалом ОАО «Кургансельмаш»	412
Приложение Л – Карты системы организационных ресурсов исследованных производственных предприятий	423
Приложение М – Формирование сводных индексов ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ».....	428
Приложение Н – Формирование сводных индексов ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО».....	432
Приложение П – Методики исследования результативности управления организационным потенциалом производственного предприятия	436
Приложение Р – Методика модульного проектирования организационного потенциала производственного предприятия	440
Приложение С – Регламент поддержания организационного потенциала производственного предприятия (примерная структура).....	443
Приложение Т – Список регулирующих и корректирующих действий по управлению организационным потенциалом производственных предприятий.....	444

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономическая реальность обладает принципиально новыми характеристиками, возникшими под действием глобализации и всеобщей информатизации, в их числе ужесточение конкуренции, сокращение жизненного цикла продукции, рост объемов неконтролируемых информационных потоков, размывание границ между отраслями. Все это в сочетании с негативным влиянием международных санкций и нестабильностью политики государственного регулирования значительно усложняет управление предприятиями. Особенно остро вопросы управления стоят перед производственными предприятиями с учетом их масштабов, сложности перепрофилирования, влияния на социальную и экологическую сферы. Однако именно производственные предприятия должны стать базой реиндустриализации экономики страны, провозглашенной Указом Президента РФ от 07.05.2012 г. № 596 и включающей как создание новых высокотехнологичных производств, так и модернизацию традиционных отраслей на основе интеграции науки и промышленности.

В этих условиях с учетом новых ориентиров управления основной движущей силой успешной работы предприятий являются их способности, важнейшей из которых становится организационный потенциал, как способность к организационной деятельности. На значимость этой способности указывает применение новых форм организации производства, труда, хозяйственной деятельности, сочетание состязательных и партнерских связей с конкурентами, распространение логистических технологий, регулярное обновление продукции и т.д. Такое организационное управление повышает гибкость предприятий, расширяет возможности роста их дохода и прибыли и в результате обеспечивает их жизнеспособность.

Однако организационный потенциал предприятий в настоящее время изучен недостаточно, теоретико-методологическая база управления организационным потенциалом сформирована в незначительной степени и не доведена до уровня рациональных технологий. Существующие концепции традиционно ориентируют

управление на создание конкурентных преимуществ, причем адресованы предприятиям-лидерам, что еще больше сужает сферу их применения. Управление производственными предприятиями на практике нацелено на текущую эффективность и основано на финансовой модели. Вместе с тем, современными учеными эмпирически доказано, что эффективность является следствием жизнеспособности предприятий, а жизнеспособность значительно шире конкурентоспособности.

В связи с этим создание научной базы управления организационным потенциалом производственных предприятий, посредством которого можно обеспечить их жизнеспособность в новых условиях, приобретает особую актуальность.

Ввиду того, что сложившаяся методология исследования и построения систем управления не нацелена на управление способностями предприятий, требуется развитие теоретических взглядов, разработка методологических положений и инструментария в направлении, позволяющем рассматривать рыночные и экономические результаты предприятий через призму их организационного потенциала.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена, во-первых, недостаточной изученностью организационного потенциала как способности предприятия и его влияния на жизнеспособность производственных предприятий; во-вторых, неразвитостью научно-практической базы управления способностями производственных предприятий. Сочетание этих обстоятельств составляет важную научную и народно-хозяйственную проблему.

Степень научной разработанности проблемы. Изучению сущности организационного потенциала, способов организационной деятельности, их влияния на успех предприятий посвящены работы ученых разных экономических школ, начиная с А.А. Богданова, который заложил основы теории организации. Современная теория организации, которая характеризуется применением для изучения предприятий (организаций) разных метафор, сформировалась в работах С. Бира, Г. Моргана, Дж. Пфеффера, Дж. Саланчика, Б.З. Мильнера, А.В. Райченко и др.

Предметное исследование организационного потенциала и организационных способностей предприятий началось с работ И. Ансоффа, Дж. Ричардсона и А. Чандлера, развивалось в контексте ресурсного подхода А.Г. Адегбезаном,

Р. Амитом, Дж. Барни, Б. Вернерфельтом, Р.М. Грантом, У. Зандером, Б. Когутом, Д.Дж. Коллизом, С. Монтгомери, М. Петераф, К. Прахаладом, Р.П. Рамелтом, Г. Хамелом и др. Изучением организационных ресурсов и особенностей их измерения занимались К.М. Кристенсен, Р.Р. Нельсон, М. Овердорф, С. Пайк, И. Родов, Й. Руус, Т. Стюарт, С.Дж. Уинтер, Л. Фернстрем, Л. Эдвинссон и др. Представления об организационных моделях и стратегических ориентациях предприятий развивались в работах Т.В. Беляевой, Г. Гатигнона, М. Гулда, Р. Картера, Г.Б. Клейнера, А.В. Куликова, Э. Кэмпбелла, Г. Майлза, Р. Майлза, С. Пековика, А.Д. Радыгина, С. Ролланда, Ч. Сноу, Г. Хакала, А. Чандлера, Г.В. Широковой и др. Выявлению делового поведения производственных предприятий в разных экономических условиях посвящены исследования А.Ю. Баранова, Л.А. Валитовой, К.Р. Гончар, И.Б. Гуркова, Ю.В. Лаптева, С.Е. Литовченко, А.Д. Радыгина, Ю.В. Симачева, В.Л. Тамбовцева, А.Е. Шаститко, А.Ю. Юданова, А.А. Яковлева.

Современный этап изучения организационного потенциала связан с концепцией динамических способностей, разработанной в трудах Р.Дж. Аренда, П. Ахмеда, И. Баррето, П. Бромели, К. Ванга, Н. Венкатрамана, П. Войжика, С. Зотта, В.С. Катъкало, Д.Дж. Коллиза, К.М. Кристенсена, С.А. Липпмана, Р. Макадока, Дж.А. Мартина, М. Овердорфа, М. Петераф, Г. Пизано, Д.Дж. Тиса, Г. Чезборо, Г. Хамела, С.Е. Хелфата, Э. Шуена, Т. Фелина, К.М. Эйзенхардт и др.

Работы М. Гулда, Э. Кэмпбелла, Г. Майлза, Р. Майлза и Ч. Сноу позволили выявить сущность организационной адаптации предприятий, а работы А.М. Брандербургена, Дж.Х. Дайера, П. Кейла, Дж.Ф. Мура, Б.Дж. Найлебуффа, Х. Сингха, О.И. Уильямсона, Б. Уцци, Н.К. Моисеевой, М.Н. Румянцевой, А.Н. Стерлиговой, О.А. Третьяк и др. позволили раскрыть новые способы и модели организации хозяйственной деятельности предприятий, в том числе производственных.

Существенный вклад в развитие представлений о способностях и потенциалах предприятий, в том числе организационном потенциале, внесли советские и российские ученые: В.Н. Авдеенко, А.И. Анчишкин, Ю.В. Бабанова, В.Н. Белкин, Т.А. Гилева, Ю.А. Дорошенко, В.Ж. Дубровский, О.А. Жигунова, Н.Р. Кельчевская, Г.Б. Клейнер, Е.Ю. Кокарева, М.С. Кувшинов, И.А. Кулькова, И.А. Ларионова,

Г.С. Мерзликина, М.А. Микитась, А.Г. Мокроносов, С.В. Орехова, А.В. Павлова, Г.А. Поташева, И.И. Просвирина, И.П. Савельева, М.В. Смирнова, П.П. Табурчак, А.К. Ташев, И.Н. Ткаченко, А.Г. Фонов, Е.Д. Щетинина и др.

Теоретические и методические вопросы жизнеспособности предприятий рассмотрены в работах М.Д. Благутина, Ю.А. Богопольского, М.С. Борисовой, Ю.В. Вертаковой, С.И. Готина, С. Келлера, Д.Ю. Матузова, К. Прайса и др.

Признавая значимость теоретических и методологических исследований, посвященных изучению сущности организационного потенциала предприятий, а также подходов к его измерению, следует отметить ряд нерешенных вопросов теоретического, методологического и методического характера. Среди них – существенные расхождения в понятийном аппарате, недостаточная изученность свойств организационного потенциала, механизма его влияния на поведение и жизнеспособность предприятий, неразвитость количественных методов измерения организационного потенциала, отсутствие методических разработок по управлению организационным потенциалом. Основная причина – недостаток комплексных исследований организационного потенциала, как способности предприятия, в свете современных концепций управления.

Актуальность выявленных проблем, их теоретическая и практическая значимость, а также недостаточная степень разработанности определяют круг вопросов, решаемых в диссертационной работе.

Объект исследования – производственные предприятия, специализирующиеся на промышленном производстве ограниченной номенклатуры продукции.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, применения, поддержания и преобразования организационного потенциала производственных предприятий.

Цель исследования – разработать теоретико-методологические положения комплементарно-технологического подхода и соответствующий инструментарий управления организационным потенциалом специализированных производственных предприятий, позволяющий обеспечить их жизнеспособность.

Для достижения цели в диссертации сформулирована совокупность **задач**:

1) выдвинуть идеи комплементарно-технологического подхода и разработать концепцию управления организационным потенциалом производственных предприятий путем уточнения понятийного аппарата, установления природы организационного потенциала и сущности управления организационным потенциалом;

2) сформировать теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности предприятий путем выделения аспектов его рассмотрения, установления его связи с поведением предприятий в деловой среде и разработки моделей поведения, позволяющих обеспечить жизнеспособность производственных предприятий;

3) разработать методологию исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий, включая формирование принципов исследования, обоснование методического подхода, создание и апробацию соответствующего аналитического инструментария;

4) создать научно-методическую базу технологизации управления организационным потенциалом путем построения структурно-исторического генезиса технологий управления, использования и развития его результатов;

5) сформировать технологии управления организационным потенциалом, позволяющие обеспечить жизнеспособность производственных предприятий.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

10.1. Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления.

10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой.

10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.

10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют законы и всеобщие принципы организации, теория организации, теория экономических изменений, ресурсная концепция, концепция динамических способностей, концепция интеллектуального капитала, отношенческая концепция, методология системного анализа, общенаучные методы исследования, в том числе комплексный, исторический, функциональный подходы, моделирование (включая математическое), абстрактно-аналитический метод (в составе индукции и дедукции), генетический метод, типологизация, метод распознавания образов, анализ аналогов.

Для обработки результатов эмпирического исследования использованы частно-научные методы: сравнение, группировка, аналогия, методы статистики, методы свертки данных, шкалирование, моделирование структурными уравнениями (SEM), методология структурного анализа и проектирования (SADT). Используются также специфические методы исследования: опрос руководства, метод анализа функций, индикаторный метод.

Информационную базу исследования составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Центра макроэкономического

анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), информация, представленная на официальных сайтах партнерских акционерных обществ, национальный доклад по организационно-управленческим инновациям, аналитические материалы Ассоциации менеджеров, данные деловых порталов, научные публикации отечественных и зарубежных ученых в периодических изданиях, монографии, материалы научных и научно-практических конференций, управленческая информация ряда производственных предприятий.

Достоверность и обоснованность содержащихся в диссертации подходов, выводов и рекомендаций подтверждается аргументированностью исходных положений; соблюдением законов логики в изложении теоретических, методологических положений и в формулировании выводов; полнотой отражения существенных свойств предмета исследования; научно обоснованными методами сбора и обработки эмпирического материала; использованием обоснованных методов исследования и непротиворечивостью полученных с их помощью результатов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке комплементарно-технологического подхода, с помощью которого создана целостная система знаний по управлению организационным потенциалом специализированных производственных предприятий и соответствующий инструментарий, позволяющий обеспечить жизнеспособность предприятий.

В диссертации получены следующие наиболее значимые результаты, которые раскрывают научную новизну исследования и являются предметом защиты.

1. Предложены логическая схема, ключевые идеи комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий и разработана развивающая их концепция, согласно которой управление организационным потенциалом, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое посредством формализованных технологий управления, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет их внутренней и внешней комплементарности. Концепция основана на авторской трактовке понятий «организационный потенциал предприятия», «модель поведения предприятия», «жиз-

неспособность предприятия», введенного в научный оборот понятия «форма организационного потенциала», впервые установленных характерных свойствах организационного потенциала и процессах его формирования, функционирования и развития, раскрывает впервые предложенный механизм управления организационным потенциалом с циклами стратегического, тактического и оперативного управления, определяет место механизма в системе управления предприятиями (п. 10.1 и 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 1, п. 1.1–1.4).

2. Сформулированы и обоснованы теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Для этого предложена исследовательская схема, которая в отличие от применяемых теоретических подходов дала возможность впервые установить источники и свойства организационных ресурсов как составляющих организационного потенциала, особенности его форм, функции, способы создания нужного качества организационного потенциала, причины образования его резервов путем рассмотрения организационного потенциала в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. Предложена оригинальная типология моделей поведения предприятий, основанная на базе взаимообусловленности форм организационного потенциала (иерархия организационных ресурсов и модель поведения предприятия), которая дала возможность впервые разработать характеристики моделей поведения производственных предприятий, позволяющие обеспечить их внутреннюю и внешнюю комплементарность (п. 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 2, п. 2.1–2.3).

3. Разработана методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий, основанная на его свойствах, сущности функционирования и управления, которая включает предложенный эмпирически доказанный аналитический инструментарий, позволяющий измерять и оценивать состояние, качество, функциональную результативность, продуктивность и другие характеристики организационного потенциала с учетом типа модели поведения предприятия. Отличительные осо-

бенности методологии состоят в установлении связи состояния и результатов применения организационного потенциала с важнейшими рыночными и экономическими результатами предприятия, благодаря разработанному методическому подходу к подбору показателей, моделирующему формирование продуктивности организационного потенциала, а также в возможности решать аналитические задачи разного уровня управления с помощью созданного инструментария детального, прогностического, диагностического и экспресс-диагностического анализа (п. 10.12 и 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 3, п. 3.1–3.4).

4. Создана оригинальная научно-методическая база технологизации управления организационным потенциалом, которая основана на результатах анализа построенного структурно-исторического генезиса технологий управления и включает принципы технологизации, компонентный состав технологий управления, способы обеспечения их комплементарности и формализации, типологию технологий управления по ряду признаков, важных для поддержания жизнеспособности предприятий, что в совокупности позволяет обеспечить рациональность управления. Особенностью разработки является установленный набор условий надежности и экономичности технологий управления, основанный на базе предложенных видов комплементарности нематериальных объектов (п. 10.1 и 10.10 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 4, п. 4.1–4.3).

5. Сформированы технологии стратегического управления организационным потенциалом производственных предприятий, выделенные по фазам управления его жизненным циклом (построение, поддержание, преобразование) и технология тактического управления. Отличительная особенность авторской разработки – создание и применение метода модульного проектирования организационного потенциала и обоснование в качестве модулей специализированных технологий управления, выделенных на основе авторской типологии, что позволяет обеспечить требуемые характеристики организационного потенциала и соответствие предприятия деловой среде. Предложен и разработан комплект текстовых и графических документов, формализующий каждую технологию (SADT-модели технологий, методика модульного проектирования и другие документы), а

также комплект документов проекта организационного потенциала, включающий инструментальные карты, карты показателей результативности управления организационным потенциалом и другие документы (п. 10.10 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) (гл. 5, п. 5.1–5.4).

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в создании системы знаний по управлению организационным потенциалом, которая существенно углубляет научные представления о сущности, основных процессах организационного потенциала, его генерирующей роли в образовании других потенциалов (способностей) предприятия, представления о сущности и подходах к формированию технологий управления организационным потенциалом, способах обеспечения жизнеспособности производственных предприятий.

Практическая значимость результатов исследования заключается в создании методологической базы и методического обеспечения управления организационным потенциалом производственных предприятий. Разработанный инструментарий расширяет сферу и возможности организационного проектирования и организационного анализа, позволяет построить и рационально использовать организационный потенциал, поддерживать его характеристики, проводить анализ результативности управления организационным потенциалом, обеспечивать жизнеспособность производственных предприятий посредством принятия предложенных стратегических и тактических решений.

Результаты диссертационного исследования применяются в образовательном процессе в учебных курсах по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение», «Менеджмент», «Основы менеджмента» по программам бакалавриата, при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в программах повышения квалификации руководителей производственных предприятий и функциональных служб.

Апробация результатов исследования. Работа выполнялась в рамках проекта «Разработка бесступенчатого дифференциального механизма поворота со следящей системой управления для внедорожных и дорожно-строительных машин нового поколения» по договору № 074-11-2018-006 от 31.05.2018 г. в части

организационного-управленческого обеспечения проекта, который реализуется при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования РФ.

Основные результаты диссертации представлены на 32 научных и научно-практических конференциях международного уровня, которые проводились в Челябинске (2003, 2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2019, 2020), Екатеринбурге (2019), Белгороде (2010, 2015), Краснодаре (2012), Ганновере (Германия, 2012), Новосибирске (2015), Москве (2015, 2017), Красноярске (2015), Самаре (2015), Воронеже (2015), Санкт-Петербурге (2016), Волгограде (2017), Казани (2017), Уфе (2017), Пензе (2017), Перми (2017), Милане (Италия, 2018), Севилье (Испания, 2018).

Рекомендации автора применяются в аналитической деятельности производственных предприятий, в их числе ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования», ОАО «Кургансельмаш», ООО «Донкарб Графит», ООО «Аргус» и др. Это подтверждено справками.

Результаты диссертационного исследования использованы в учебном пособии «Теория организации» объемом 14,0 печатных листов, которому присвоен гриф УМО по образованию в области менеджмента.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 3 авторские и 1 коллективная монография общим объемом 65,01 п.л., 55 статей в научных изданиях, из них 23 статьи опубликованы в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК для публикаций основных результатов докторских диссертаций. Общий объем публикаций – 91,28 п.л., в том числе авторских – 76,52 п.л.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, содержит 34 рисунка, 84 таблицы, 16 приложений. Общий объем – 444 страницы.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, степень научной разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, изложены основные положения, представляющие научную новизну и выносимые на защиту, приведены данные об апробации результатов, определена теоретическая и практическая значимость результатов работы.

В *первой главе* «Организационный потенциал и его значение для жизнеспособности производственных предприятий» проведен критический анализ доступных автору научных источников по предмету исследования. В результате выявлено разнообразие и неоднозначность толкования ключевых для диссертационного исследования понятий; сформулированы ключевые идеи комплементарно-технологического подхода; сформирована собственная понятийная база; выявлены свойства, функции организационного потенциала, механизм его влияния на экономические результаты производственных предприятий. Разработана концепция управления организационным потенциалом предприятий.

Во *второй главе* «Организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий» проведено исследование организационного потенциала в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. Установлены особенности форм организационного потенциала (иерархия комплементарных организационных ресурсов и модель поведения предприятия). Разработана типология моделей поведения предприятий; выделены модели поведения и их характеристики, позволяющие обеспечить внутреннюю и внешнюю комплементарность производственных предприятий.

В *третьей главе* «Методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий» проведен анализ подходов к измерению потенциалов предприятия и определена область их применения; создан научно-методический подход к измерению состояния, результатов применения и продуктивности организационного потенциала, на базе которого разработан и эмпирически доказан инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

В *четвертой главе* «Разработка научно-методической базы технологизации управления организационным потенциалом предприятий» построен генезис технологий управления, по его результатам установлена сущность технологий управления, разработаны элементы технологизации управления организационным потенциалом, предложена типология технологий управления.

В *пятой главе* «Разработка технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий» представлена разработка и описание маршрутных технологий стратегического и тактического управления организационным потенциалом.

Заключение содержит основные выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования.

1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Теоретические предпосылки исследования организационного потенциала предприятий

Идея о необходимости комплексного изучения организационного потенциала и его применения как средства решения важных управленческих задач возникла на основе систематизации классических и современных концепций управления, в которых последовательно формировалось представление о сущности, способах организационной деятельности, способностях предприятий (организаций, фирм).

Организационная деятельность имманентна любой индивидуальной и коллективной работе, однако ее широкое научное осмысление началось только в конце XIX – начале XX века в связи с созданием крупного промышленного производства и обусловлено задачами рациональной организации производства и труда. Наиболее известными учеными того периода были Г. Гант, А.К. Гастев, Л. Гилбрет, Ф. Гилбрет, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, А. Смит, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, а позже А.Н. Климов, Д.М. Крук, С.А. Соколицын, В.Дж. Стивенсон, М. Старр и др. Организацией управления занимались С. Бир, М. Вебер, М. Гарднер, Д. Марч, М. Месарович, Г. Минцберг, С.П. Никаноров, Л.А. Пузыревский, Г. Саймон, В.А. Трапезников, О.И. Уильямсон, А. Файоль, М. Хаммер, А. Чандлер и др.

В начале XX века в трудах А.А. Богданова были заложены основы классической теории организации [31]. Именно А.А. Богданов первым предложил изучать любые природные и общественные явления с организационной точки зрения и определил организационную деятельность как деятельность по подбору, комбинированию совместимых объектов и установлению связей между ними для достижения рационального результата.

Принципиально новый этап в организационных исследованиях возник в связи с созданием системы стратегического управления. К числу наиболее значимых организационных теорий относятся концепция организационного потенциала И. Ансоффа, эволюционная теория экономических изменений, ресурсная концепция, концепции динамических способностей, концепция интеллектуального капитала, отношенческая концепция. Именно они послужили источником идей комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий. Исходя из задач представляемого исследования, ниже излагается организационный аспект указанных концепций.

В концепции И. Ансоффа [5], разработанной в начале 70-х годов прошлого века, организационный потенциал рассматривается как совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство. Основу организационного потенциала, по мнению И. Ансоффа, составляет совокупность управленческого персонала, культуры, ценностей, систем и процедур. И. Ансофф отмечал, что важным условием стратегического успеха предприятия является взаимное соответствие компонентов организационного потенциала, который определяет поведение предприятия в деловой среде. И. Ансофф ввел в менеджмент понятие «синергия» для обозначения результата комбинирования элементов предприятий. Несколько раньше взаимосвязи между состоянием внешней среды, стратегией и структурой предприятий установил А. Чандлер [272]. Все это оказало значительное влияние на понимание сущности, особенностей формирования организационного потенциала и его значения для предприятий.

Ядром эволюционной теории экономических изменений, предложенной Р. Нельсоном и С. Уинтером [141; 316], является концепция организационных рутин. Рутинами названо нормальное предсказуемое деловое поведение, включающее широкий диапазон аспектов деятельности от последовательности технических действий по производству продукции, политики в сфере инвестирования, рекламы, научно-технических разработок до процессов принятия важных управленческих решений. К рутинам авторы относили не только постоянно повторяющиеся дей-

ствия всего предприятия и его отдельных работников, но и бессобытийное эффективное функционирование. Исследователи показали, что влияние рутин на результаты предприятия непосредственно связано с их многозначностью. Рутинны выступают как память предприятия, позволяющая регулярно воспроизводить определенные действия; как перемирие между руководителями и подчиненными для закрепления и повторения определенного поведения работников; как элемент контроля, позволяющий отбирать требуемые ресурсы; как гены, которые настроены на сигналы окружающей среды и формируют ответную реакцию предприятия. Рутинны как память хранятся в памяти людей (внутренняя память), а также в памяти предприятия (внешняя память) в виде картотек, информационных стендов, руководств, памяти компьютеров и т.д. Рутинны как элемент контроля, воплощенный в нормы, используются для отбора необходимых по характеристикам ресурсов для производства продукции, а также для модификации ресурсов, согласно целям деятельности предприятия.

Исследователи объединили рутинны в три класса: рутинны, управляющие краткосрочным поведением предприятия; рутинны, определяющие изменения основного капитала; рутинны, определяющие изменения краткосрочного поведения предприятия. Интересен перечень предложенных ими «ингредиентов» рутинны: действия и условия, задающие действия участников предприятия, объект реализации действий, принципы, лежащие в основе рутин, координация. Руководствуясь этим составом, разработчики сделали вывод, что рутинны, предприятие и технология тесно переплетаются, и разделить их затруднительно. Исследователи установили, что рутинны возникают в результате организационного обучения, позволяют формировать и накапливать неявное знание и способности по использованию ресурсов. В итоге сущность, разнообразие и многозначность рутин позволили объяснить поведение предприятий в деловой среде сложившимися в них рутиннами.

Большое влияние на развитие представлений о потенциале, как способности предприятия, оказала ресурсная концепция. Основные положения концепции сформулированы в работах Дж. Барни [264], Б. Вернерфельта [42], Р.М. Гранта [53], У. Зандера и Б. Когуа [101], Д.Дж. Коллиза и С. Монтгомери [103], М. Пе-

тераф [320], К. Прахалада и Г. Хамела [160], Р.П. Рамелта [326; 327]. Ключевые идеи сводятся к следующему. Успех деятельности предприятия понимается как конкурентоспособность, основанная на устойчивых конкурентных преимуществах по сравнению с другими предприятиями. При этом полагают, что предприятие обладает конкурентным преимуществом, если оно реализует такую стратегию создания стоимости с применением ресурсов, которую не могут реализовать ни его нынешние, ни потенциальные конкуренты. Источником конкурентных преимуществ считается наличие и эффективное использование ресурсов и способностей, причем ресурсы являются источником способностей предприятия.

Согласно мнению Дж. Барни [264], ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества, должны быть редкими, ценными, сложными для имитации и незаменимыми. Редкость отражает распространенность ресурсов на рынке факторов производства, ценность – соответствие комбинации ресурсов внешней среде, сложность для имитации – невозможность приобретения ресурсов по экономически обоснованным ценам, незаменимость означает, что политика и процедуры их применения должны приносить предприятию экономические выгоды. Согласно М. Петераф [320], требуется неоднородность, несовершенная мобильность, сложность ресурсов для имитации, превышение дисконтированной стоимости ресурсов над стоимостью их приобретения. Неоднородность означает различия ресурсов по экономической эффективности, несовершенная мобильность – специфичность относительно предприятия, сложность имитации означает сложность воспроизводства ресурсов, генерирующих ренты. Значение способностей состоит в повышении производительности ресурсов путем создания их комбинаций для получения желательных результатов [160].

В последующих работах А.Г. Адегбезана [257], Дж.А. Арагон-Корреа и С. Шарма [260], Р. Амита и П.Д. Шумакера [258], А. Карлика и В. Платонова [85] установлена связь ресурсной базы предприятия с состоянием внешней среды.

Таким образом, ресурсная концепция позволила определить условия уникальности специфических ресурсов предприятия, установить организационную природу, а также источник и значение его способностей. Кроме того, в отличие от

ранее разработанных концепций ресурсная концепция переориентировала действия предприятий в конкурентной борьбе с подавления конкурентов на создание и развитие собственных уникальных ресурсов и способностей.

Концепция динамических способностей, предложенная Д.Дж. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуеном [210], получила развитие в работах К.М. Эйзенхардт и Дж.А. Мартина [283], Н. Венкатрамана [341], К.М. Кристенсена и М. Овердорфа [108], Г. Хамела и К.К. Прахалада [160], Р. Макадока [309], С.Е. Хелфата и М. Петафа [296] и др. Она основана на достижениях ресурсной концепции и направлена на выявление специфических способностей предприятия, которые могут быть источниками конкурентного преимущества, а также выявление способов их разработки, внедрения и защиты. Сначала были выделены операционные и динамические способности. Операционными способностями названы алгоритмы действий по выполнению определенного вида деятельности, динамическими – способности по созданию, интеграции и реконфигурации алгоритмов действий. Д.Дж. Коллиз предложил три уровня способностей [275]: первый уровень (функциональный) включает способности по поддержанию ключевых бизнес-процессов; второй уровень – динамические способности по улучшению способностей первого уровня; третий уровень (предпринимательский) – способности, связанные с разработкой новых стратегий быстрее, чем это делают конкуренты. Некоторые исследователи объединяют в иерархию и способности и ресурсы [346].

Формирование конкурентных преимуществ предприятия разработчики концепции связывают с его управленческими и организационными процессами, позициями по активам и траекторией развития. Внешние и внутренние процессы должны соответствовать друг другу, обеспечивать интеграцию участников, а также обучение и реконфигурацию. Процессы определяются принадлежащими предприятию специфическими активами и траекторией прошлого развития. Такая сложная латентная для конкурентов комбинация делает поведение и результаты конкретных предприятий достаточно трудными для имитации и воспроизводства. Таким образом, главная мысль концепции динамических способностей состоит в следующем: конкурентное преимущество предприятия в современной экономике

определяется не рыночной позицией, а сложными для воспроизведения активами, основанными на знаниях, а также способами их создания и использования.

Следует отметить отсутствие единства взглядов на сущность динамических способностей, которые остаются предметом активных дискуссий. Сам Д.Дж. Тис в одной из последующих работ [338] выделил составляющие динамических способностей: способность воспринимать рыночные сигналы и выявлять возможности, способность выбирать определенную возможность для развития, способность реконфигурировать ресурсы, чтобы обеспечить конкурентное преимущество предприятия. Другие ученые динамическими называют способности предприятия к обучению [279]; способности к изменениям [197; 304]; способности топ-менеджеров к стратегическому управлению [197]; набор стратегически осознанных бизнес-процессов [196]; набор рутин [78]; способности предприятия к интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций [210] или операционных способностей [89]; процедуры распознавания, использования и реконфигурации специфических активов предприятия [211]; способности к изменению его бизнес-модели [211]; способности изменять внутрифирменные институты [150] и т.д. [68; 158]. Увлечение развитием понятийного аппарата зачастую не позволяет перевести исследования в практическую плоскость [204; 261; 265; 348]. Отмечаются и другие сложности, связанные с толкованием сущности концепции и особенностями ее развития [89; 261; 283; 348]. Однако это не умаляет ее значения для формирования представления о приоритетности организационной деятельности в условиях динамичности деловой среды.

В настоящее время концепция динамических способностей развивается в двух направлениях. Первое состоит в выделении микрооснований способностей, позволяющих поддерживать внутреннее (техническое) соответствие предприятия и внешнее (эволюционное и предпринимательское) соответствие предприятия, т.е. соответствие деловой среде [211; 291; 295; 296; 309; 330; 335; 350]. Микрооснованиями динамических способностей названы конкретные умения, процедуры, организационные структуры, порядки, правила принятия решений [210; 284; 285; 305]. Ряд исследователей изучает также влияние согласованной специализации активов

и соответствия различных видов деятельности предприятия на формирование и поддержание его конкурентных преимуществ [108; 274; 281; 309; 328; 336; 338; 342]. Другое направление состоит в установлении механизма влияния динамических способностей на экономические результаты предприятий [37; 78; 210; 283; 329; 334; 345; 354]. Это направление тесно связано с эмпирическими исследованиями по проверке концепции [268; 302; 303; 307; 347]. Все это способствует повышению уровня ее теоретической обоснованности и практической значимости.

В основе концепции интеллектуального капитала лежит мысль о том, что главными драйверами роста и прибыльности предприятий в большинстве секторов экономики являются их нематериальные активы. Основные положения концепции изложены в работах Т. Стюарта [200], Л. Эдвинссона [282], И. Родов [324], Й. Рууса [325], Й. Рууса, С. Пайка и Л. Фернстрем [172], Д.Дж. Тиса [339] и др. Т. Стюарт, как основоположник концепции, определил интеллектуальный капитал как сумму всего того, что знают работники предприятия и что создает его конкурентное преимущество на рынке: патенты, процессы, управленческие навыки, технологии, опыт, информация о потребителях и поставщиках [200].

Сложившиеся представления о составе интеллектуального капитала неоднозначны [49; 91; 200]. Большинство исследователей включают в его состав человеческий, структурный (организационный) и отношенческий (потребительский, клиентский) капиталы. Человеческий капитал рассматривается в составе запаса знаний, образования, навыков, творческих и мыслительных способностей, мотивации и культурного уровня людей. В состав структурного капитала включают корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, ноу-хау, лицензии, корпоративную культуру. Отношенческий капитал рассматривают как совокупность торговых марок, отношений с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами. Некоторые исследователи рассматривают человеческий, структурный и отношенческий капиталы не как совокупность приведенных компонентов, а как способности предприятия извлекать экономические

выгоды из соответствующих нематериальных активов [45]. На взгляд автора, такое представление в большей степени соответствует понятию «капитал».

Интеллектуальный капитал в отличие от физического капитала неаддитивен и возникает как результат взаимодействия человеческого, структурного и отношения человеческого капиталов [326]. Синергетический эффект, возникающий при взаимодействии составляющих интеллектуального капитала, считается условием возникновения устойчивого конкурентного преимущества организации. Й. Руус с соавторами рассматривают управление интеллектуальным капиталом как размещение и использование его ресурсов, а также управление этими ресурсами и их трансформацией в другие ресурсы в целях максимизации текущей ценности (прибыли) предприятия [172]. Они полагают, что доходность предприятия формируется в процессе трансформации одних ресурсов в другие, причем наиболее важную роль в создании доходности играет структурный капитал.

Формирование отношенческой концепции обусловлено активным развитием новых форм организации хозяйственной деятельности, а именно, стратегических альянсов и сетевых образований. Основная идея отношенческой концепции состоит в следующем [60; 61]. Критически важные для предприятия ресурсы могут находиться за его границами и быть встроенными в межорганизационные процессы. Поэтому источниками конкурентного преимущества могут быть инвестиции в отношенческо-специфические активы, обмен знаниями, объединение комплементарных ресурсов и способностей, снижение транзакционных издержек за счет более эффективных механизмов управления. Исследователи установили, что кроме прямых экономических выгод участники сетей и альянсов могут приобретать информационные выгоды и выгоды контроля [219]. Это означает получение более высокой прибыли за счет приобретения информации о наиболее прибыльных коммерческих возможностях участников сети, извлечение выгоды из расширения доступа к различным источникам непубличной информации и создания целостной картины актуальных рыночных тенденций и возможностей, а также извлечение пользы из срединного положения между участниками цепочки создания стоимости. Таким образом, отношенческая концепция определила условия успеха новых

форм партнерства юридически самостоятельных предприятий и расширила границы применения ресурсной концепции. Нетрудно заметить, что эта концепция частично пересекается с теорией трансакционных издержек О.И. Уильямсона [218].

Соотношению конкуренции и сотрудничества во взаимодействии участников рынка посвящены также концепция соконкуренции А.М. Брандербургена и Б.Дж. Найлебуффа [267], концепция предпринимательских экосистем Дж.Ф. Мура [314], а также работы других исследователей [343]. Эти концепции объединяет мысль о том, что в рыночной среде, как и в природной, отношения не ограничиваются борьбой, а включают также взаимозависимость и сотрудничество [314].

Важное место среди современных теорий занимает предложенная А.В. Райченко концепция прикладной организации, которая задает общий подход к созданию форм, структур, процедур, методов построения систем и процессов [168].

Несмотря на значительные достижения рассмотренных концепций в выявлении сущности организации, организационного потенциала, рутин, ресурсов, способностей и их влияния на результаты предприятий, рекомендации, основанные на базе этих концепций, предназначены компаниям высокотехнологичных отраслей, где успех определяется инновациями и скоростью их внедрения [89; 210; 338]. Для других предприятий, особенно средних и малых, обладающих меньшей устойчивостью к изменениям деловой среды, зачастую приоритетно сохранение стабильности за счет долговременных связей с партнерами [182; 321]. Перспективы производственных предприятий сдерживаются как агрессивными внешними факторами, так и специфическими особенностями самих предприятий, в числе которых ограниченная гибкость технологий, сложность перепрофилирования, существенное влияние на социальную сферу и экологическую обстановку.

В этих условиях с учетом роста неопределенности деловой среды все большее значение в практике бизнеса придается жизнеспособности производственных предприятий. Это подтверждается результатами эмпирических исследований. Например, исследования, проведенные международной группой ученых на предприятиях разных отраслей по всему миру, показали, что ориентация управления на обеспечение жизнеспособности позволяет совместить долгосрочный результат

жизнеспособности с краткосрочным результатом повышения эффективности [26; 90]. Целесообразность ориентации управления на жизнеспособность предприятий отмечают многие отечественные и зарубежные ученые [25; 28; 32; 35; 41; 90; 124; 137; 199; 319; 337; 338]. Однако исследования в этом направлении по-настоящему только начинают разворачиваться.

Таким образом, к настоящему времени сформировались теоретические разработки, посвященные установлению сущности, видов, источников, микрооснований способностей предприятия, раскрывающие особенности отношений между предприятиями в современных условиях и их последствия для каждого из них, устанавливающие необходимость обеспечения не только текущей экономической эффективности, но и жизнеспособности предприятий.

При этом следует отметить недостаточную разработанность научно-практической базы управления организационным потенциалом производственных предприятий, а также недостаточную изученность его влияния на жизнеспособность предприятий. Создание такой базы позволит решить важную народно-хозяйственную проблему интегрированного управления производственными предприятиями и обеспечения их жизнеспособности в современных условиях.

1.2 Комплементарно-технологический подход к управлению организационным потенциалом производственных предприятий:

ключевые идеи и основные определения

На базе изложенных теоретических положений и активно утверждающегося в научном сообществе рассмотрения потенциала как способности предприятия ([75; 165; 210] и др.) автором предлагается использование организационного потенциала как средства обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Эта мысль составляет главную идею комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом [409; 412].

Комплементарно-технологическим подходом названа система взглядов на управление организационным потенциалом, основанная на представлении организационного потенциала как способности предприятия к организационной деятельности и применении для управления организационным потенциалом формализованных внутренне комплементарных технологий.

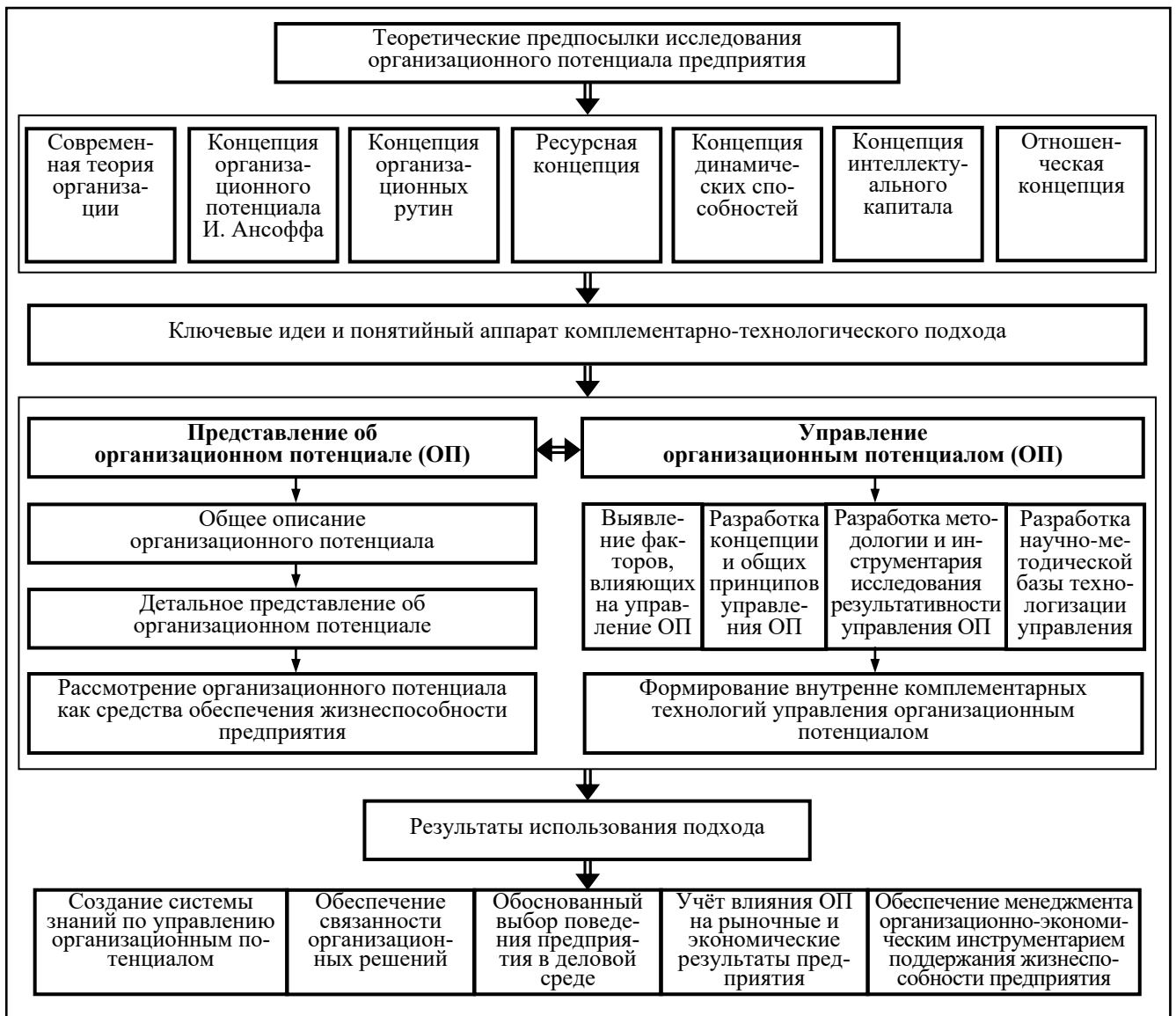
Актуальность изучения организационного потенциала с применением комплементарно-технологического подхода подтверждается ростом числа публикаций по разным аспектам организационной деятельности предприятий, в числе которых микрооснования динамических способностей [210; 295; 296; 309; 330; 335; 350], установление соответствия между активами и видами деятельности предприятий [66; 89; 112; 211; 296], современные бизнес-модели [152; 184; 217; 233; 237; 262; 263; 270; 273; 278; 300; 349], сетевые образования [216; 219], технологии управления [10; 22; 50; 155; 188; 193; 205; 235], организационные инновации [71; 86; 106; 107; 140; 157; 204; 269], модели роста и поведения предприятий [51; 106; 113; 228; 241; 250; 251; 253], управление бизнес-процессами [57; 63] и др.

Многие ученые видят потребность в новых подходах и моделях управления предприятиями, обеспечивающих целостность управления и адекватность предприятий деловой среде [6; 10; 11; 43; 50; 107; 110; 122; 154; 212; 214].

Комплементарно-технологический подход направлен на создание теоретико-методологической основы управления организационным потенциалом, устранение пробела в изучении потенциалов как способностей предприятия, разработку инструментария, позволяющего определить характеристики организационного потенциала, подходящие конкретному производственному предприятию с учетом его стратегических ориентиров и условий функционирования, а также формирование технологий управления, позволяющих обеспечить достижение этих характеристик. В связи с этим в ходе разворачивания подхода требуется подобрать, обосновать, а также разработать методы, приемы, конкретные инструменты и технологии управления организационным потенциалом, определить состав необходимой для исследования пообъектной информации и ее источники [397].

Логическая схема комплементарно-технологического подхода построена на основе методологии системного анализа [6; 144] и включает (рисунок 1.1):

- выделение ключевых идей комплементарно-технологического подхода, уточнение и развитие понятийного аппарата;
- выделение и общее описание организационного потенциала как исследуемого объекта;



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.1 – Логическая схема комплементарно-технологического подхода

- подробное описание организационного потенциала путем проведения его структуризации по разным признакам, включая рассмотрение его как средства обеспечения жизнеспособности предприятия;

- разработку методологии исследования результативности управления организационным потенциалом;

- разработку научно-методической базы технологизации управления организационным потенциалом;

- формирование технологий управления организационным потенциалом с использованием научно-методической базы технологизации управления.

Ключевые идеи комплементарно-технологического подхода выделены путем обобщения и развития рассмотренных положений классических и современных концепций управления (см. пункт 1.1) и состоят в следующем [409]:

- потенциал предприятия – его способность к определенной деятельности;
- любое предприятие обладает совокупностью способностей (потенциалов);
- способности предприятия определяют его поведение и результаты деятельности;

- основу способностей составляют ресурсы;

- способности складываются постепенно;

- любая способность имеет организационную природу и является комбинацией взаимно соответствующих (комплементарных) компонентов;

- организационный потенциал предприятия означает его способность к организационной деятельности;

- организационная деятельность включает подбор, комбинирование совместимых компонентов и установление связей между ними для достижения рационального результата работы, поэтому создает основу для всех других видов целенаправленной деятельности;

- управлять способностями следует посредством формализованных внутренне комплементарных технологий управления;

- организационный потенциал можно использовать как средство обеспечения жизнеспособности производственного предприятия.

Таким образом, можно выделить две доминанты комплементарно-технологического подхода, что и определило его название: комплементарность компонентов и технологизация управления организационным потенциалом.

Исходя из логики комплементарно-технологического подхода, далее следует проанализировать, уточнить и расширить сформированный в литературе понятийный аппарат в соответствии с задачами диссертационного исследования.

Понятие «жизнеспособность предприятия» в настоящее время имеет разную трактовку (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «жизнеспособность предприятия (организации, системы)»

Определение	Источник
Жизнеспособность – способность системы сохранять свои характеристики в заданных пределах	У.Р. Эшби [248]
Жизнеспособность – это повышение качества управления организацией	С. Бир [25]
Жизнеспособность – это умение организации координировать свою деятельность, достигать цели и обновляться быстрее, чем это делают конкуренты	М.Д. Благутин [26]
Жизнеспособность – это способность предприятия обновляться, а также корректировать свои действия для выстраивания стратегии быстрее конкурентов, что в целом позволяет организации поддерживать эффективность в течение определенного периода времени	С. Келлер, К. Прайс [90]
Жизнеспособное предприятие – это предприятие, способное непрерывно продолжать выполнение собственных проектов и оказание услуг, а также достигать поставленных целей, декларируемых в миссии	В.В. Величко, С Готин. [41]
Жизнеспособность организации – это такое состояние организации, которое достигается при наиболее эффективном использовании ее стратегических ресурсов, которые позволяют ей осуществлять устойчивую динамику роста стоимости бизнеса в условиях возникновения внешней и внутренней экономической угрозы	Д.Ю. Матузов [124]
Жизнеспособность, живучесть – это способность существовать и развиваться, приспосабливаться к жизни	С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова [146]
Жизнеспособность – это широкое понятие, которое подразумевает эффективное, конкурентное развитие компании, включая инновационные возможности, которые зависят от мотивации и творческих способностей сотрудников	Ю.А. Богопольский [32]
Жизнеспособность организации представляет собой комплексную характеристику управленческих, а также производственно-экономических отношений, выраженную ключевыми показателями эффективности как критерия устойчивого, сбалансированного функционирования организации в условиях нестабильной внешней среды	М.С. Борисова [34]
Примечание – Составлено автором.	

Определения можно разбить на три группы: жизнеспособность как определенное состояние предприятия [124]; жизнеспособность как система отношений, выраженная показателями эффективности сбалансированного функционирования предприятия [34]; жизнеспособность как умение находить и реализовывать способ существования в деловой среде [26; 32; 41; 90; 146; 248]. Учитывая, что способность определяется как умение производить какие-либо действия [146], отождествлять ее с каким-либо состоянием предприятия некорректно. Отождествлять жизнеспособность с устойчивым функционированием предприятия и измерять ее показателями эффективности также некорректно, поскольку в этих случаях не учитывается приспособляемость предприятия к изменениям деловой среды. Автор разделяет третий подход и, опираясь на лексическое значение слова «жизнеспособность» [146], рассматривает жизнеспособность предприятия как устойчивое функционирование в текущее время и способность адаптироваться к изменениям деловой среды [217]. Такое толкование отвечает используемому в литературе понятию «динамическая устойчивость» [40; 199; 208; 224; 266; 344].

В теории организации устойчивостью называют способность системы функционировать в состояниях, близких к равновесию, в условиях внешних и внутренних воздействий [56; 208]. Функционированием называют процесс выполнения определенной функции, обусловленной предназначением системы, при сохранении достигнутого уровня организованности и основных параметров системы [6; 208]. Устойчивое функционирование зачастую неоправданно отождествляют с финансовой устойчивостью предприятия [215], но есть и другие мнения. Н.С. Васин и К.С. Рябых считают, что предприятие функционирует устойчиво, если обеспечивается устойчивое производство и устойчивый сбыт продукции по ценам, достаточным для дальнейшего устойчивого производства [40]. Ученые МГТУ [199] рассматривают устойчивое функционирование предприятия как способность к сохранению или наращиванию объема реализации продукции, работ или услуг длительное время при изменениях в инфраструктуре и колебаниях потребительского спроса. Соглашаясь в целом с этой логикой, автор определяет

устойчивое функционирование как сохранение уровня организованности и основных процессов предприятия, поддержание или наращивание его результатов.

Приведенные рассуждения позволяют сформулировать следующее уточненное определение: «жизнеспособность предприятия» означает устойчивое функционирование в текущее время, означающее сохранение уровня организованности, основных процессов и приемлемых параметров, в сочетании с адаптивностью предприятия к изменениям деловой среды. Сущность жизнеспособности организации, согласно С. Келлеру [90], раскрывается в следующих положениях:

- понимание вектора развития и способов достижения цели предприятия;
- руководство, побуждающее рядовых работников к действию;
- рабочая среда и организационная культура, иначе общеорганизационная система ценностей и качество взаимодействия между подразделениями;
- ответственность за результат, определяемая распределением функций и полномочий;
- развитие корпоративных навыков, что означает наличие навыков и умений, необходимых для реализации стратегии;
- координация и контроль, иначе наличие результативной системы контроля, позволяющей оценивать состояние предприятия, справляться с проблемами и использовать новые возможности;
- мотивация сотрудников, позволяющая достигать требуемый результат;
- эффективность внешнего взаимодействия, качество связей с партнерами;
- инновации и приобретение знаний, что означает качество и интенсивность появления на предприятии новых идей, а также способность предприятия адаптироваться к изменениям деловой среды.

Понятие «жизнеспособность» не тождественно понятию «конкурентоспособность», которое в литературе ассоциируется с рыночным успехом предприятия. Конкурентоспособность предприятия (организации) определяют, как:

- результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, который в долгосрочной перспективе выражается в получении предприятием сверхнормальной для данного рынка прибыли [149];

– свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [220; 236];

– реальную или потенциальную возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна для потребителя, чем продукция их конкурентов [156];

– способность создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты [160].

Таким образом, понятие «конкурентоспособность» во всех случаях означает успех за счет превосходства в состязательных отношениях с конкурентами. В отличие от этого понятие «жизнеспособность» включает весь спектр отношений предприятия с объектами деловой среды, умение реализовывать подходящий способ существования в деловой среде и выстраивать внутреннюю среду.

Понятие «потенциал» применительно к предприятию используется в экономической науке и практике для того, чтобы свести в единую картину многообразие его качественных и количественных характеристик, сформировать и обосновать варианты его развития, оценить уровень использования его характеристик, выявить резервы и разработать способы их применения. Вместе с тем понятие «потенциал» трактуется неоднозначно.

Согласно этимологии, слово «*potentia*» (потенция) означает возможность, внутренне присущую силу, способность к действию [247]. С.И. Ожегов отмечает [146], что потенциал – это и физическая характеристика, и степень мощности, скрытых возможностей в каком-либо отношении.

Подборка определений понятия «потенциал», применяемых в экономике и менеджменте, приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Некоторые подходы к определению понятия «потенциал»

Определение	Источник
Потенциал – это средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области	Л.И. Лопатников [121]
Потенциал – это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области	А.Е. Махов [125]
Потенциал – это совокупность необходимых для функционирования или развития любой системы различных видов ресурсов	А.В Павлова [153]
Потенциал – это совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей	Е.А. Карпухина [86]
Потенциал – это возможность перехода системы из одного состояния в другое за счет использования имеющихся в ее распоряжении средств	М.И. Бажанова [13]
Потенциал – это совокупность возможностей, источников, средств, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения целей, решения задач, реализации планов и программ	Б.А. Райзберг [167]
Потенциал – это совокупная способность общества, используя имеющиеся в его распоряжении ресурсы, создавать максимальный объем продукта и услуг, как производственного, так и непроизводственного характера	А.А. Задов [75]
Потенциал системы – это некоторый предел возможностей системы, их верхняя граница при благоприятных условиях функционирования и «идеальном» управлении при движении к цели	В.Н. Цыгичко [231]
Примечание – Составлено автором.	

Обнаруживается различие определений по лежащему в их основе образу. В связи с этим можно выделить следующие подходы: потенциал как набор ресурсов для выполнения какой-либо деятельности; потенциал как набор ресурсов и их источников; потенциал как максимальный предел возможностей системы; потенциал как совокупность ресурсов и возможностей для осуществления процесса или деятельности; потенциал как способность системы к какой-либо деятельности. Широкая палитра толкований объясняется междисциплинарным характером и многоаспектностью понятия «потенциал».

А.Я. Степанов и Н.В. Иванова [195] используют понятия «потенциал» и «потенция». Потенцией они называют несформированные возможности, а потенциалом – реальные, конкретные возможности, которые сформированы, зафиксированы, находятся в готовом виде, но по каким-то причинам не используются. На

взгляд автора, понятие «потенция» не имеет практического значения для изучения характеристик предприятия, потому что несформированные, не проявляющиеся характеристики не могут быть измерены, а значит их нельзя идентифицировать как возможности или способности предприятия.

Понятие «потенциал предприятия (организации)» также не имеет однозначного толкования, при этом также можно выделить ряд подходов (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Некоторые подходы к определению понятия «потенциал предприятия (организации)»

Определение	Источник
Потенциал организации – это обобщенная, собирательная характеристика ресурсов	Л.А. Абалкин [1]
Потенциал организации – это совокупность ресурсов и источников их пополнения	Н.В. Федорова [222]
Потенциал предприятия – это материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и специализация, профиль производства и объемы выпускаемой и продаваемой продукции, форма собственности, состояние основных фондов, финансовое положение	М.В. Зенкина, В.В. Васильев, М.А. Тютрина [76]
Потенциал организации – это ресурсы, источники пополнения, которыми располагает предприятие, ее связи, положение и организационная система в целом	В.С. Ефремов [72]
Потенциал организации определяется резервами, иначе материально-вещественными ресурсами, которые создаются планомерно для удовлетворения дополнительной потребности в них при определенных обстоятельствах. Резервами могут быть также неиспользованные возможности повышения эффективности производства	С.Б. Барнгольц [19]
Потенциал предприятия представляет собой активы и источники образования активов (ресурсный потенциал), их способность в ходе осуществления производственно-финансовой деятельности давать определенные финансовые результаты	И.Н. Богатая [29]
Потенциал организации – это совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития	В.Л. Тамбовцев [204]
Потенциал организации (социально-экономический потенциал) – совокупность ресурсов и возможностей, определяющих перспективы ее деятельности при тех или иных сценарных вариантах внешних условий	Г.Б. Клейнер [97]
Потенциал организации – это совокупность ресурсов, ее способность к деятельности	Э.А. Смирнов [188]
Потенциал организации – это реальная или вероятная способность организации выполнить целенаправленную работу	Б. Райан [165]
Потенциал организации – это способность комплекса ресурсов решать поставленные перед организацией задачи	Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен [210]
Примечание – Составлено автором.	

Потенциал предприятия рассматривают как собирательную характеристику его ресурсов (количество и качество) [1; 2; 76; 173; 177; 226; 234; 238]; как комбинацию ресурсов [178; 212]; как совокупность ресурсов и их источников [72; 222]; как ресурсы, их источники и способности предприятия [29]; как способности и возможности предприятия в определенной сфере деятельности [20; 58; 74; 143; 223], как возможности, ресурсы, способности по применению, экономические и производственные отношения [75; 174]; как резервы предприятия [19]; как сложное сочетание ресурсов и возможностей предприятия [95; 97; 167; 204]. Ю.А. Дорошенко и А.А. Климашевская [65], а также В.Н. Цыгичко [231] определяют потенциал не просто как возможности, но как предел возможностей системы, подобный производственной мощности. При этом исследователи не раскрывают, что понимается ими как возможности и способности предприятия.

Принципиально иное толкование предложено И.А. Ларионовой, С.В. Марковым, А.Е. Кузнецовой и др. [114], которые используют понятие «потенциал» для характеристики качества экономической ситуации на предприятии.

В целом, все определения сводятся к 3 подходам. Согласно первому, потенциал предприятия – это совокупность или комбинация определенных ресурсов. Согласно второму, потенциал – это способность предприятия к определенной деятельности. Согласно третьему подходу, потенциал является сочетанием ресурсов, способностей, возможностей предприятия в разных комбинациях.

Автор полагает, что определять потенциал предприятия как интегральную характеристику его ресурсов некорректно, по крайней мере, по трем причинам. Во-первых, ресурсы могут быть несовместимы по своим характеристикам, и в этом случае не формируют потенциал как мощь и силу предприятия. Во-вторых, набор даже совместимых по отдельным признакам ресурсов нельзя назвать потенциалом предприятия, если не определен ориентир их использования или если этот набор не соответствует намеченной цели. В-третьих, автор разделяет мнение о том, что потенциал в отличие от ресурсов имеет специфический характер, неотделим от конкретного предприятия как субъекта деятельности [128; 132; 195], т.е. является специфическим атрибутом любого предприятия.

Определять потенциал предприятия как его возможности также некорректно. Понятие «возможность» в менеджменте используется для обозначения особенностей деловой среды, которые могут способствовать достижению целей предприятия. Это соответствует лексическому значению слова «возможность», которое означает шанс, удобный случай, средство, условие, обстоятельство, необходимое для возникновения чего-либо [146]. Таким образом, возможность характеризует не предприятие, а его деловую среду. Кроме того, понятие «возможность» имеет стохастический характер, поскольку складывается в результате действий и взаимного влияния некоторого множества сил, поэтому не может характеризовать потенциал, как мощь и силу. По мнению автора, потенциал, для создания которого требуются затраты времени и средств, должен иметь детерминированную основу. Поэтому наиболее перспективным представляется рассмотрение потенциала предприятия как его способности к определенной деятельности [165; 176; 210]. Это соответствует современным концепциям стратегического управления.

Интересная связь между потенциалом и способностями предложена А.Е. Когутом [139]: потенциал – это мера способности и готовности осуществлять определенную деятельность, в свою очередь способность – это наличие и сбалансированность структуры компонентов потенциала, а готовность означает достаточность уровня его развития. Иными словами, «потенциал», согласно мнению А.Е. Когута, является количественным выражением способности и готовности организации к определенной деятельности.

Далее следует определить понятия «способности» и «ресурсы», а также установить соотношение между ними. Согласно общим представлениям, способностью называют умение производить какие-либо действия [146]. Некоторые ученые справедливо считают [125], что способности не сводятся к знаниям, умениям и навыкам, а определяются также быстротой, глубиной, прочностью овладения способами и приемами деятельности.

Понятие «организационная способность» изначально использовалось Г.Б. Ричардсоном [323] для изучения стратегий и И. Ансоффом [5] для обозначения способов адаптации предприятий к внешней среде с использованием органи-

зационных ресурсов. Согласно современным представлениям [103; 160; 210], организационными способностями называют неперемещаемые специфические ресурсы организационной природы, позволяющие предприятию при использовании традиционных факторов производства производить продукт более высокого качества или по более низкой цене. Согласно Д.Дж. Тису [210], операционные способности представляются в виде алгоритмов действий по осуществлению определенного вида деятельности, а динамические способности выражаются в организационных структурах и управленческих процессах, поддерживающих производительную деятельность. В работе Б. Когута и У. Зандера [101] способностями предприятия называются организационные принципы, на основе которых структурируются отношения между индивидами, внутри групп, между группами, а также между предприятиями. Итак, в результате обзора литературы (см. пункт 1.1) можно сделать вывод, что операционные способности включают принципы (правила), процедуры и алгоритмы осуществления текущей деятельности, а динамические способности включают принципы (правила), организационные структуры и формализованные процессы создания и изменения операционных способностей.

Понятие «ресурсы» также не имеет однозначного толкования (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Подходы к определению понятия «ресурсы»

Определение	Источник
Ресурсы – это денежные средства, ценности, запасы и их источники	А.Е. Махов [125]
Ресурсы организации – это факторы производственного процесса	Р.М. Грант [53]
Экономические ресурсы (или факторы производства) – это элементы, используемые для производства экономических благ	Р.М. Нуреев [145]
Ресурсы– это такие факторы производства, объем потребности в которых в рамках производственного цикла сопоставим с объемом запасов	А.Г. Фонотов [225]
Ресурсы – это объектное начало, а факторы производства – субъектное начало предприятия	Л. Гребнев [55]
Ресурсы – это средство хранения потенциала организации, которое может быть использовано в дальнейшем	Б. Райан [165]
Ресурсы – это любые объекты, подлежащие трансформации в ходе выполнения процесса	С.В. Сухов [201]
Ресурсы – это материальные и нематериальные активы, которые привязаны к фирме на полупостоянной основе	Б. Вернерфельт [42], Р.Е. Кавз [271]
Ресурсы – это специфические относительно фирмы активы, которые трудно или невозможно имитировать	Д.Дж. Тис, Г.И. Пизано, Э. Шуен [210]
Примечание – Составлено автором.	

Налицо весьма разнородный и широкий набор представлений, имеющих под собой разную содержательную основу: ресурсы как запасы; ресурсы как запасы и их источники; ресурсы как факторы производства; ресурсы как необходимые для работы объекты; ресурсы как привязанные к фирме активы; ресурсы как специфические, сложные для имитации активы. Широкую, вольную трактовку ресурсов, которая дается цитируемыми сторонниками ресурсного подхода [42; 53], трудно назвать корректной, поскольку она не отражает ключевые признаки ресурсов: ограниченность, участие в производственном процессе, воспроизводимость [2; 7; 73; 226]. В сравнении с этим трактовка с позиции динамических способностей представляется весьма ограниченной, исключающей из состава ресурсов часть материальных факторов производства, капитал и неквалифицированный труд [211]. Представление ресурсов как запасов и их источников противоречит признаку ограниченности. Определение А.Г. Фонотова [225] свободно от указанных недостатков, но не увязано с затратами как условием получения ресурсов.

В свете обсуждаемых вопросов интересна позиция профессора Л. Гребнева [55], который рассматривает понятия «факторы производства» и «ресурсы» не только как разные, но как взаимодополняющие противоположные категории. Опираясь на семантику, он определяет факторы производства как активное, действующее, субъектное начало, а ресурсы как пассивное, расходуемое, объектное начало. В результате факторами производства Л. Гребнев считает труд, землю и капитал, а ресурсами – материю, энергию и информацию.

Сопоставление и критическая оценка представленных точек зрения дают возможность сформулировать собственное определение: *ресурсы предприятия – это применяемые в процессе производства ограниченные средства, создание или привлечение которых требует от предприятия определенных затрат.*

Существуют значительные расхождения между исследователями и относительно состава ресурсов предприятия (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Подходы к определению состава ресурсов предприятия

Состав ресурсов предприятия	Источник
Материя, энергия, информация	Л. Гребнев [55]
Запасы природных, материальных, финансовых, информационных источников, люди	А.Г. Фонов [225]
Трудовые, материальные, финансовые, информационные ресурсы	О.А. Жигунова [73]
Люди, капитал, материалы, технология и информация	Б.А. Райзберг [167]
Технические, технологические, кадровые, пространственные, финансовые, информационные, ресурсы организационной структуры	А.П. Градов [52]
Финансовые, материальные, человеческие, технологические, репутационные, организационные ресурсы	Р.М. Грант [53]
Денежные, материальные, организационные, отношенческие, человеческие ресурсы	Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрём [172]
Примечание – Составлено автором.	

Бросается в глаза неясность признака, по которому выделяются ресурсы, что вызывает вопросы относительно полноты и сбалансированности их состава. Например, неубедительно выделение наряду с финансовыми, материальными, организационными и человеческими ресурсами в качестве самостоятельных технологических и репутационных ресурсов, поскольку они имеют организационный характер. Подобные вопросы вызывает состав ресурсов, предложенный Й. Руусом, С. Пайком, Л. Фернстрём [172], Б.А. Райзбергом [167] и А.П. Градовым [52].

По результатам анализа представленных подходов автор считает целесообразным рассматривать пять видов ресурсов предприятия: материально-имущественные, финансовые, человеческие, информационные и организационные. Обоснованием является роль ресурсов в процессе производства продукции. В целях управления важно понимать и экономическое поведение ресурсов.

Материально-имущественные ресурсы включают сырье, материалы, энергию, основные средства. Сырье, материалы и энергия расходуются, основные средства используются, прямо или косвенно участвуя в трансформации сырья, материалов и энергии в продукцию. *Финансовые ресурсы* в форме денег и других финансовых активов выступают средством обмена, платежа, измерения стоимости и накопления богатства. При этом материально-имущественные и финансовые ресурсы аддитивны и функционируют по закону убывающей отдачи [172].

Человеческие ресурсы – это набор качеств и характеристик людей, необходимых для выполнения определенной деятельности. Человеческие ресурсы используются в процессе производства продукции и услуг, выполняя активную роль по применению других ресурсов в хозяйственном обороте. Функционирование человеческих ресурсов подчинено закону возрастающей предельной отдачи [172].

Информационные ресурсы – это сведения, которые снижают неопределенность объекта для наблюдателя [208]. Иначе это сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах [146]. Информационные ресурсы имеют оперативный характер, сетевой вид экономического поведения и применяются для принятия управленческих решений внутренней или внешней направленности [172].

Организационные ресурсы также имеют информационную природу, но в отличие от указанных информационных ресурсов обладают более высоким уровнем обработки [225], а, следовательно, структурированности и устойчивости. В их состав включают объекты интеллектуальной собственности, организационную структуру, процедуры, технологии, в том числе информационные, техническое и программное обеспечение, организационную культуру, отношения с объектами деловой среды [131; 151; 172; 200]. Выделение организационных ресурсов в самостоятельную группу подкрепляется мнениями известных зарубежных и российских исследователей ([53; 54; 98; 131; 132; 151; 172; 210; 232; 310; 333] и др.). При этом отмечается, что в периоды неопределенности и экономического спада организационные ресурсы для предприятий особенно важны [131, 132, 310].

Организационные ресурсы используются при отборе и вовлечении в хозяйственный процесс материально-имущественных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов, необходимых для производства продукции. Организационные ресурсы имманентны для предприятия, имеют сетевой характер экономического поведения [172] и подробно рассмотрены далее в главе 2.

Единство мнений научного сообщества по вопросу соотношения понятий «ресурсы» и «способности» отсутствует [103; 149; 150]. Причем оно отсутствует даже среди сторонников ресурсного подхода и концепции динамических способ-

ностей, для которых этот вопрос является предметной областью исследования. Так, часть ученых, к примеру, Б. Вернерфельт [42], К.К. Прахалад и Г. Хамел [160] рассматривают способности как одну из разновидностей ресурсов, а именно, организационные ресурсы. Российские исследователи Г.Б. Клейнер [98] и В.С. Катькало [89] напротив, высказываются в пользу понимания ресурсов и способностей как самостоятельных категорий, аргументируя тем, что характерная особенность способностей – развитие в отличие от ресурсов, которые расходуются. Однако информация, как один из общепризнанных ресурсов, в процессе использования также не исчезает, а трансформируется и возрастает в объеме. При этом способности не могут развиваться бесконечно, поскольку они, как любая рутина, имеют свой жизненный цикл [141]. Причиной ограниченности поступательного развития способностей (технологии, метода организации) выступает снижающаяся отдача от их использования, что порождает необходимость создания новых способностей [101]. Другими причинами утраты способностей могут быть прекращение существования самого предприятия, как носителя способностей, и сложность трансферта нематериальных активов [89; 98]. Кроме того, в ходе производства способности не только развиваются, но и трансформируются в продукцию, а создание способностей требует от предприятия определенных затрат.

Обобщение приведенных аргументов приводит к выводу о взаимосвязанности, но не идентичности ресурсов и способностей. Как установлено Р.М. Грантом [53], Э. Кемпбеллом и К.С. Лачсом [94], источником способностей предприятия являются ресурсы. Тогда можно установить условия превращения набора ресурсов в потенциал (способность): соответствие целям или ценностям предприятия, взаимодействие и комплементарность. Эти условия следуют из всеобщих принципов организации [31]: совместимость, актуализация, сосредоточение.

Понятие «комплементарность» в научной литературе определяют, как «взаимодополняемость» объектов, но вкладывают в это разный смысл (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Подходы к толкованию понятия «комплементарность» в экономике и менеджменте

Определение	Источник
Комплементарность – это взаимное соответствие, связь дополняющих друг друга структур	А.Е. Махов [125]
Два исходных ресурса, участвующих в производственном процессе, называются комплементарными, если снижение цены одного из них вызывает повышение спроса на другой	П. Милгром, Дж. Робертс [130]
Комплементарность (взаимодоолняемость) институтов означает, что при прочих равных условиях эффект от действия одного из них усиливается действием другого	А.В. Карпушкина [87]
Взаимодействие комплементарно в том случае, если действия одного субъекта, направленные на удовлетворение своих потребностей, одновременно способствуют удовлетворению потребностей взаимодействующих с ним по уровням управления субъектов предприятия	Н.В. Галкина [44]
Взаимодоолняемость (комплементарность) ресурсов – это способность некоторых ресурсов использоваться обязательно в комплекте, в определенной пропорции, причем эффективность использования определяется количеством того ресурса, которое обеспечивает лишь наименьший объем производства	Л.И. Лопатников [121]
Взаимодоолняемость (комплементарность) ресурсов выражается в необходимости соблюдения определенных объемных пропорций отдельных конкретных видов ресурсов при данной технологии производства и сложившемся типе потребления	А.Г. Фонотов [225]
Взаимодоолняемость (комплементарность) – это свойство ресурсов удовлетворять потребности лишь в комплексе друг с другом в силу необходимости соответствия качественных характеристик и количественных пропорций между отдельными видами ресурсов	В.Г. Алиев [208]
Комплементарность означает наличие положительной взаимосвязи между экономическими объектами или субъектами, когда они взаимно дополняют друг друга и обладают сопоставимыми характеристиками	С.В. Васин, К.С. Рябых [40]
Примечание – Составлено автором.	

Понятие «комплементарность», возникшее в биологии для обозначения взаимного соответствия, связи дополняющих друг друга структур [116], в экономике широко использовалось К. Менгером [127] для обозначения причинно-следственных отношений между благами разного порядка, связанных с удовлетворением потребностей человека. При этом К. Менгер отмечал необходимость комплектности благ для удовлетворения потребностей человека.

В настоящее время комплементарными в экономике называются товары или ресурсы в том случае, если изменение цены на один из них приводит к изменению спроса на другой [130]. Такой подход основан на причинно-следственных связях,

возникающих между рыночными характеристиками объектов (продукции, услуг, материально-имущественных ресурсов) и применяется при анализе номенклатуры продукции или услуг предприятия с точки зрения спроса и прибыльности. В отличие от этого понимания Н.В. Галкина [44] и А.В. Карпушкина [87] рассматривают комплементарность как синергетический эффект, возникающий в результате взаимодействия экономических объектов.

В менеджменте понятие «комплементарность» обычно используют в общенаучном смысле, определяя им взаимное соответствие, связи дополняющих друг друга структур. Например, А.Г. Фонотов [225] рассматривал комплементарность как пропорциональность между отдельными видами ресурсов, требуемых для производства. Подобное толкование предложено Л.И. Лопатниковым [121] и использовано в работе В.Н. Авдеенко и В.А. Котлова [2]. Большинство исследователей определяют комплементарность не только как определенную пропорциональность, но и соответствие качественных характеристик ресурсов для удовлетворения какой-либо потребности. Такое толкование используется в работе В.Г. Алиева и др. [208], С.В. Васина и К.С. Рябых [40], а также просматривается в работах ученых петербургской школы менеджмента Т.А. Гараниной [45] и В.С. Катькало [89].

Непосредственно изучением комплементарности организационных ресурсов по материалам теоретических и эмпирических исследований занимался М. Хьюзеленд [227]. В работе по исследованию влияния практик управления человеческими ресурсами на результаты работы предприятий он также установил связь между понятиями «взаимодополняемость» и «синергия». Цитата: «...влияние высокорезультативных практик труда на результаты фирмы зависит как от степени взаимодополняемости или внутреннего соответствия между отдельными HR-практиками, так и от степени согласованности или внешнего соответствия между системой таких практик фирмы и ее конкурентной стратегией». Из приведенной цитаты следует, что понятия «взаимодополняемость» и «соответствие» используются М. Хьюзелендом как синонимы, а взаимодополняемость объектов является причиной возникновения синергетического эффекта при их взаимодействии. В той же работе приводятся ссылки на теоретические и эмпирические исследования других

ученых, также рассматривающих комплементарность как соответствие экономических объектов. Наиболее известным из них является Н. Венкатраман [341]. Он предложил выделять внутреннюю комплементарность, как соответствие между стратегией и структурой предприятий, а также внешнюю комплементарность, как соответствие стратегии и структуры, с одной стороны, результатам деятельности предприятий, с другой.

Рассмотрение комплементарности как взаимного количественного и качественного соответствия объектов имеет универсальный характер и широко используется в науке при анализе структур [33; 117; 118]. При этом комплементарность объектов считается причиной достижения устойчивости, специфичности и экономичности их комбинации за счет образования рациональных связей.

Обобщая приведенные рассуждения, можно сделать вывод. При решении организационных задач понятие «комплементарность» (взаимодополняемость) следует применять в общенаучном смысле, т.е. как взаимное соответствие объектов друг другу по некоторым количественным параметрам и качественным характеристикам, которое приводит к образованию между ними специфических связей, обеспечивающих синергетический эффект в виде устойчивости и экономичности их комбинации. При этом соответствие означает соотношение между чем-нибудь, выражающее согласованность, равенство в каком-либо отношении [146].

Далее следует определить родовое понятие «потенциал», которое имеет принципиальное значение для рассмотрения природы организационного потенциала и создания схемы его исследования. Некоторым препятствием являются разные подходы к построению определений в экономической науке. Это обуславливает не только разнородность и несопоставимость определений одного и того же объекта, но, что важнее для методологии исследования, затрудняет формирование схемы дальнейшего изучения объекта. Обоснованный подход предложен Л.А. Баевым [12], который выделил следующие правила: морфология (соответствие слова его внутренней структуре), содержательность, системная целеориентированность, адекватность, измеряемость и критериальность. Этот свод

правил разрешает указанные выше проблемы, однако представляется довольно жестким и не всегда выполнимым.

В связи с этим предложен авторский набор правил инструментальности определений: метафоричность, содержательность, целеориентированность, измеримость. *Метафоричность* означает нахождение образа, подобного исследуемому объекту. *Содержательность* означает, что определение должно содержать в свернутой форме основные характеристики объекта. *Целеориентированностью* названа целевая направленность применения объекта. Под *измеримостью* автор понимает возможность количественного определения результата использования объекта. Соблюдение этих правил позволяет идентифицировать исследуемый объект и построить схему его изучения.

На основе представленного обзора литературных материалов и авторских правил построения дефиниций сформулировано следующее определение: ***потенциал предприятия – это его способность к определенной деятельности, имеющая основанием комплекс взаимодействующих комплементарных ресурсов и определенную целевую или ценностную направленность их использования.***

Авторское определение позволяет связать приведенные формулировки понятия «потенциал» между собой (см. таблицу 1.3). Основу потенциала составляют ресурсы, которые образуют способность предприятия к определенной деятельности при соблюдении условий целеориентированности (ценностной направленности), взаимодействия и комплементарности (взаимного соответствия). При этом комплементарность обеспечивает максимальный уровень способностей за счет образования между ресурсами связей, приводящих к устойчивости, специфичности и экономичности их комбинации.

Важно заметить, что большинство научных работ посвящено исследованию экономического потенциала предприятия, который определяют, как интегральную характеристику достигнутого уровня производственно-хозяйственной деятельности и отождествляют с общим потенциалом предприятия [46; 58; 74; 77; 128]. В композиционном отношении экономический потенциал обычно представляется как совокупность или иерархическая структура автономных локаль-

ных потенциалов [74; 77; 88; 148; 212; 213]: имущественного, финансового, производственного, организационно-управленческого, трудового, инновационного, маркетингового и др. Предлагаются и другие наборы локальных потенциалов [128]. Исследование экономического потенциала обычно обосновывают возможностью получения интегральной характеристики текущего состояния бизнеса. Однако применение моделей экономического потенциала и алгоритмов его расчета в регулярной управленческой деятельности проблематично по следующим причинам: потенциал рассматривается вне связей с принимаемыми управленческими решениями, используется множество разнородных показателей, размывающих содержательность оценки потенциала, высокая трудоемкость расчётов.

Рассмотрение потенциала как основанной на ресурсах способности является *новой идеологией исследования потенциалов, которая заложена в компонентарно-технологическом подходе* [393; 397; 409; 412] и позволяет решать более широкий, чем раньше, круг управленческих задач. В свете этой идеологии организационный потенциал имеет для предприятия особое значение.

1.3 Организационный потенциал: сущность, функции и значение для жизнеспособности производственных предприятий

Для начала следует проанализировать сложившиеся в литературе определения организационного потенциала предприятий (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Подходы к определению понятия «организационный потенциал»

Определение	Источник
Организационный потенциал – это совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство	И. Ансофф [5]
Организационный потенциал – это резервы, извлекаемые путем направленного изменения (трансформации) организации	Г.А. Саймон [333]

Продолжение таблицы 1.7

Определение	Источник
Организационный потенциал компании – это порядок размещения элементов совокупного потенциала во времени и пространстве	А.В. Павлова [153]
Организационный потенциал предприятия – это совокупность управленческого потенциала, включающего систему управления, личностный потенциал руководства, информационную систему, коммуникационные связи и организационную культуру	Е.Ю. Кокарева [102]
Организационный потенциал – это возможности внедрения организационных нововведений в системе предприятия	О.А. Иванова [79]
Организационный потенциал – это существующая возможность приведения всех взаимосвязанных и взаимообусловленных ресурсов организации в полное соответствие с выбранной стратегией	Н.Н. Федорова [222]
Организационный потенциал характеризует систему организации труда и производства, адаптированную к рыночным условиям и объединяющую всю управленческую цепочку от закупки сырья до сбыта продукции	О.А. Жигунова [73]
Организационный потенциал – способность использовать соответствующие методы выработки, принятия и реализации управленческих решений для организации системы анализа, планирования и контроля в организации	Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова [142]
Организационный потенциал – это суммарная максимально возможная организационная способность предприятия оптимизировать взаимодействие его структурных элементов и обеспечить эффективное функционирование, направленное на достижение его главной цели	П.П. Табурчак, М.А. Микитась [200]
Организационный потенциал предприятия характеризует совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии развития организации производства	С.К. Чиназирова [234]
Организационный потенциал – это совокупность элементов и механизмов, обеспечивающих упорядочение, согласование и эффективное использование потенциалов и ресурсов предприятия, достижение динамичности, устойчивости и целей его развития на основе современных методов управления, включая программно-целевой и системный подходы	М.В. Смирнова, М.Н. Титова [190]
Организационный потенциал – это совокупный организационный ресурс взаимодействия: руководителей, управленческого персонала, финансовой устойчивости, материального снабжения и инновационного обеспечения	А.А. Дюк [69]
Организационный потенциал промышленного предприятия – это совокупные возможности производственной системы и организационной структуры управления предприятием, позволяющие: а) эффективно использовать ограниченные ресурсы развивающегося предприятия; б) обеспечить развитие предприятия в соответствии с внутренней логикой развития производственной системы и организационной структуры управления	Г.А. Поташева [159]
Примечание – Составлено автором.	

Мнения относительно природы организационного потенциала существенно различаются. Некоторые из современных ученых определяют организационный потенциал как организационную способность предприятия, но, раскрывая его содержание, по факту отождествляют организационный потенциал с общим потен-

циалом предприятия [202; 254]. Другие связывают его с резервами [333], возможностями предприятия [222] или одновременно с ресурсами и возможностями [234]. Часть ученых рассматривают организационный потенциал только в связи с инновациями или изменениями на предприятии [79]. Однако организационные явления и процессы носят перманентный характер. Иные ученые рассматривают его как инструмент достижения тактических целей [34]. Кроме того, можно отметить, что исследователи, формируя определение организационного потенциала, неявно подразумевают его структурирующую [153] и системообразующую роль по отношению к ресурсам, имеющимся в распоряжении предприятия [73; 142; 222], или его движущую роль в эволюции предприятия [333]. Существенным недостатком части приведенных определений является отсутствие указания на направленность организационного потенциала [142; 153], что снижает их теоретическую и аналитическую значимость. По мнению автора, приведенные определения отражают лишь отдельные аспекты и функции организационного потенциала и не позволяют в полной мере раскрыть его природу.

Наиболее созвучна авторскому представлению позиция М.В. Смирновой и М.Н. Титовой [190]. В их определении просматривается структурирующая, системообразующая, координирующая и стабилизирующая функции организационного потенциала, которые в совокупности обеспечивают достижение устойчивости и целей предприятия. Вместе с тем, предложенное ими определение организационного потенциала не отвечает требованиям метафоричности и измеряемости.

Опираясь на концепцию динамических способностей, автор считает, что понятие «организационный потенциал» должно отражать способность предприятия к организационной деятельности (см. пункт 1.2). На основе этой логики предложено следующее определение: *организационный потенциал предприятия – это его способность к формированию комбинации материально-имущественных, финансовых, человеческих и внешних информационных ресурсов в целях производства продукции и поддержания ключевых ценностей, которая выражается в комплексе взаимодействующих комплементарных организационных ресурсов.*

Понятие «ценности» использовано в значении «приоритеты, ориентиры управленческой деятельности», которые должны быть критериями рациональности решений на всех уровнях управления [108; 116]. Автор полагает, что в условиях динамичности и неопределенности деловой среды устойчивыми ориентирами управления становятся ключевые (стратегические) ценности, а цели являются средствами измерения и контроля их поддержания. Представление организационного потенциала как способности дает основание рассматривать предприятие как некий организм, обладающий набором способностей.

Основу организационного потенциала образуют организационные ресурсы, которые по однородности компонентов предлагается объединить в группы: интеллектуальная собственность, структурно-процессные ресурсы, организационная культура, информационные технологии, внешние связи. Подробное обоснование состава организационных ресурсов приведено ниже (пункт 2.1).

На основе авторского определения организационного потенциала установлены его свойства, которые разбиты на три группы: системные свойства [5; 105; 208], общие свойства потенциалов социально-экономических систем [2; 7; 73] и предложенные автором характерные свойства организационного потенциала [386], которые приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Свойства организационного потенциала предприятия

Системные свойства [105; 208]	Общие свойства потенциалов [2; 7; 73]	Характерные свойства организационного потенциала
1. Целостность. 2. Эмерджентность. 3. Открытость. 4. Иерархичность. 5. Структурность. 6. Множественность описаний. 7. Адаптивность. 8. Эквивалентность.	1. Высокий уровень интегрированности. 2. Способность к воспроизводству. 3. Отражение настоящего и будущего. 4. Сложность измерения и оценки. 5. Специфичность. 6. Отражение набора свойств образующих потенциал ресурсов.	1. Имманентный характер. 2. Двойственность проявления. 3. Структурирующее и системобразующее воздействие на используемые для производства ресурсы. 4. Ограниченная гибкость. 5. Длительность созревания.
Примечание – Предложенное автором выделено заливкой.		

Системные свойства. *Целостность* означает внутреннее единство, возникающее при взаимодействии организационных ресурсов. *Эмерджентность* орга-

низационного потенциала проявляется в его формах. *Открытость* непосредственно следует из определения организационного потенциала. *Иерархичность* выражает возможность его стратификации, а *структурность* – возможность выделения компонентов, подсистем и установления связей между ними. На основе общенаучных представлений автор полагает, что организационные ресурсы неравноценны по влиянию на показатели функционирования и развития предприятия, что может быть основой для построения иерархии компонентов организационного потенциала. *Множественность описаний* означает возможность выделения в объекте исследования разных систем и подсистем, что дает основания привлекать для исследования организационного потенциала различные методы. *Адаптивность* характеризует реактивность организационного потенциала на изменения деловой среды. *Эквифинальность* означает, что желаемый руководством результат функционирования предприятия может быть достигнут при различном соотношении между компонентами организационного потенциала.

Организационный потенциал обладает свойствами, общими для любого из потенциалов предприятия, как социально-экономической системы [2; 7; 74]. *Высокая интегрированность*, связанность компонентов, а по мнению автора, и *воспроизводство* в процессе применения характерны для любой способности [108]. *Отражение настоящего и будущего* связано с особенностью формирования организационного потенциала, как способности, *сложность измерения и оценки* – с интегрированностью его компонентов. *Специфичность* определяется преобладанием в его составе отличительных для конкретного предприятия организационных ресурсов, таких как структурно-процессные ресурсы, технологии управления, организационная культура, внешние связи, а также особенностями их комбинирования. *Отражение* в организационном потенциале *набора свойств образующих его ресурсов* является выражением закона соответствия [116].

Характерные свойства организационного потенциала обусловлены природой образующих его организационных ресурсов. *Имманентный характер* организационного потенциала задается имманентностью образующих его организационных ресурсов. *Двойственность, неоднозначность его проявления* определяется

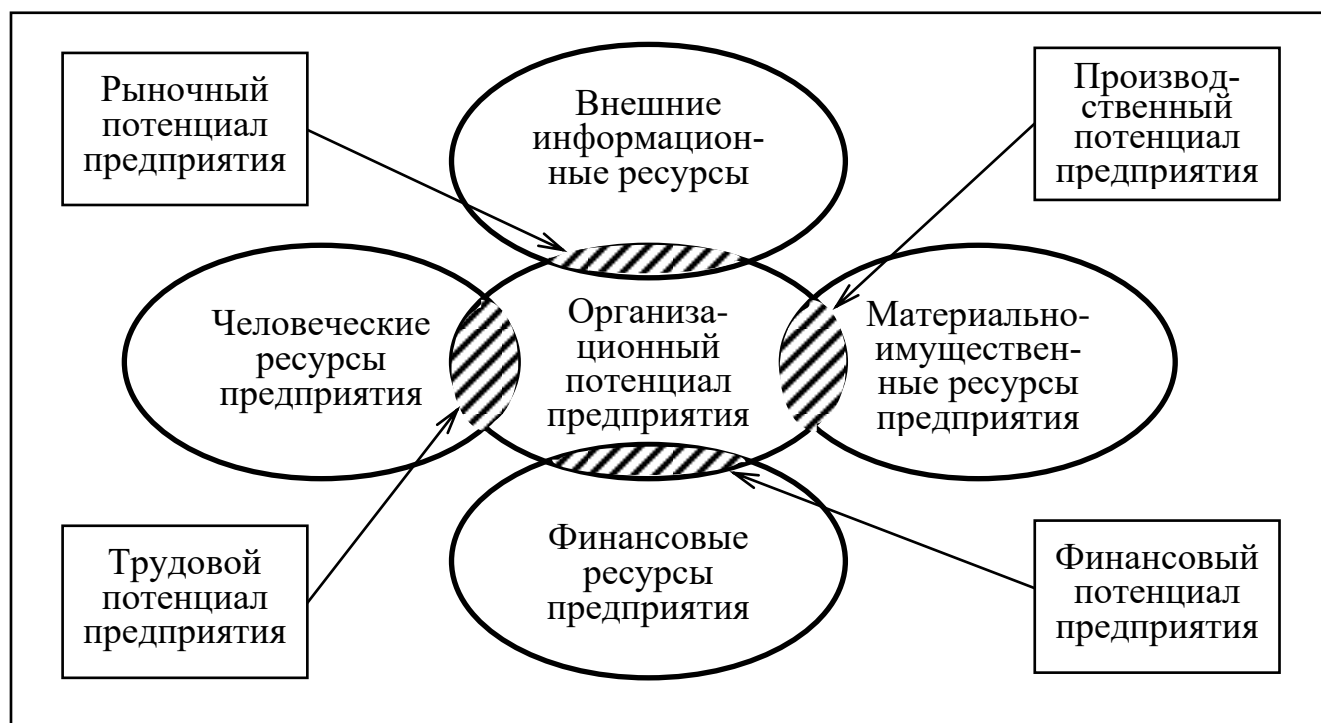
сложностью способностей предприятия как комбинаций принципов (правил), структур и процессов [210; 211], а также взаимосвязанностью структуры и поведения предприятия [5; 168; 222; 271; 272]. В связи с этим автор предлагает ввести понятие *«формы организационного потенциала»*, которыми называет *одинаковые по составу, но разные по характеру проявления взаимосвязанные и взаимообусловленные комбинации организационных ресурсов*. Статической формой организационного потенциала названа иерархическая система сгруппированных по однородности ценностно-ориентированных организационных ресурсов, динамической формой – модель поведения предприятия. Логика такова. Для производства продукции и поддержания установленных ценностей направленно или практическим путем образуется система организационных ресурсов. Знания, опыт и приоритеты руководства задают иерархию этой системы по значимости организационных ресурсов. При этом взаимодействие предприятия с деловой средой вызывает необходимость перегруппировки системы организационных ресурсов в целях обеспечения адаптивности предприятия к деловой среде и ее изменениям. В результате формируется *модель поведения предприятия, которой названа совокупность формализованных внешних и внутренних действий и процессов, которая устанавливает способ существования предприятия в деловой среде*. Таким образом, организационный потенциал представляется сочетанием этих форм.

Структурирующее и системообразующее воздействие организационного потенциала на используемые ресурсы. В работах, посвященных изучению организационного потенциала, его влияние на используемые предприятием ресурсы не рассматривается [102; 153; 159; 191; 202]. Однако это некорректно, так как не позволяет раскрыть назначение организационного потенциала как способности и установить его роль в формировании результатов деятельности предприятия.

Согласно авторскому представлению, организационный потенциал вступает во взаимодействие с привлеченными для производства материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами. Для выявления сущности этого взаимодействия воспользуемся общепринятыми признаками воздействия одного объекта на другой: изменение положения объекта

в пространстве; изменение его объемных характеристик при сохранении структуры; преобразование структуры объекта, вызывающее изменение его свойств; уничтожение объекта влияния или возникновение нового объекта в результате установления связей между субъектом и объектом влияния. Согласно авторскому определению организационного потенциала, его взаимодействие с привлеченными ресурсами означает их структуризацию, т.е. формирование новой структуры (структур) посредством образования составных частей, их функций, связей, взаиморасположения, взаимодействия, соподчиненности. В связи с этим результатом структуризации является также образование других способностей, потенциалов предприятия производственного, финансового, трудового и рыночного характера, которые названы в совокупности ресурсными потенциалами (рисунок 1.2).

Таким образом, организационный потенциал выступает *структуризатором привлеченных для производства ресурсов*, а также *генератором, источником других потенциалов (способностей) предприятия*.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.2 – Образование ресурсных потенциалов предприятия

Ресурсные потенциалы предприятия (производственный, финансовый, трудовой, рыночный) – это его способности создавать, поддерживать спрос и производить востребованную рынком продукцию с помощью, соответственно, материально-имущественных, финансовых, человеческих и внешних информационных ресурсов. Предложенное представление о формировании ресурсных потенциалов предприятия можно подкрепить следующим обоснованием. Многократное применение образующих организационный потенциал структур, процессов, информационных технологий и т.д. для обработки привлеченных ресурсов формирует способности как наборы принципов (правил), специфических методов, инструментов и процессов их обработки, комбинирования и использования. Далее можно соотнести ресурсы с видами деятельности предприятия: материально-имущественные требуются преимущественно для изготовления продукции, человеческие – для выполнения трудовой деятельности и т.д. Это позволяет выделить соответствующие способности, иначе потенциалы предприятия: производственный, финансовый, трудовой, рыночный. Таким образом, в отличие от сложившихся представлений [2; 9; 36; 74; 75; 128; 143; 148; 173; 238] впервые потенциалы предприятия рассмотрены как способности и впервые установлен источник, а также способ их образования [398; 409; 410].

Мысль о системообразующей роли организационного потенциала отмечается разными учеными. К.К. Прахалад и Г. Хэмел [160] выделяли способности менеджмента объединять рассредоточенные по предприятию технологии и производственные навыки в компетенции, позволяющие предприятию быстрее других адаптироваться к меняющимся рыночным возможностям. В работах Б. Райана [165] и Ю.Н. Каткова [88] указывается на необходимость построения системы управленческого учета как пересекающегося потенциала, отражающего характер организационной структуры и других организационных ресурсов предприятия. Аналогично, А.В. Павлова определяла организационный потенциал как порядок размещения элементов совокупного потенциала во времени и пространстве [154].

Гибкостью обычно называют свойство объекта изменять под влиянием внешней силы свою форму без видимого нарушения связей между элементами

[146]. Гибкостью организационного потенциала, как любой экономической системы, называется свойство переходить из одного работоспособного состояния в другое с минимальными затратами при выполнении задания или новой функции [208]. Несмотря на то, что информация является наиболее гибким ресурсом [225], организационный потенциал не отличается высокой гибкостью в силу его интегрированности и специфичности по отношению к предприятию. Способы достижения гибкости рассмотрены далее в главе 2.

Длительность созревания организационного потенциала обусловлена способом его формирования как способности.

Далее путем систематизации свойств выделены общие функции организационного потенциала: *структурирующая, интегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая*. Согласно первой, организационный потенциал выступает *структуризатором* привлеченных ресурсов, что позволяет обеспечить их взаимодополняемость как условие *интеграции* и взаимодействия в ходе создания продукции. *Коммуникативная функция* заключается в установлении связей между участниками предприятия, а также между предприятием и деловой средой. *Стабилизирующая* – состоит в установлении и поддержании определенного порядка применения ресурсов. *Адаптационная функция* обеспечивает текущее соответствие предприятия состоянию деловой среды, а *развивающая* – стратегическое внешнее соответствие. Благодаря выполнению этих функций обеспечивается сохранение, качественная определенность, функционирование и результативность предприятия, а также соответствие предприятия состоянию деловой среды, что в совокупности означает устойчивое функционирование (см. пункт 1.2). Из этого следует доминирующее значение организационного потенциала в сравнении с другими потенциалами предприятия.

В литературе при исследовании комплекса организационных ресурсов предприятия наряду с понятием «организационный потенциал» используется понятие «организационный капитал», однако соотношение между ними не установлено. А.К. Тащев [206] объясняет это тем, что исследователи рассматривают сущность даже родовых понятий «потенциал» и «капитал» по отдельности без пере-

сечений. Некоторые исследователи используют эти понятия одновременно, но также не раскрывают соотношение между ними [91; 151], хотя это имеет важное теоретическое и методологическое значение, поскольку оба понятия связаны с состоянием ресурсов предприятия.

Согласно мнению автора (см. пункт 1.2), потенциал, как способность к деятельности, характеризует предприятие с позиции его конкретного умения, направленного на установленную цель или ценность. Количественно выраженный потенциал позволяет оценить уровень этой способности, выявить резервы и разработать способы их применения. При этом результат применения в потенциале отражается не всегда, поскольку зависит от выбранного подхода к измерению потенциала: ресурсного, результатного или комбинированного (см. ниже в главе 3).

Понятие «капитал» общеизвестно, поэтому глубокий анализ его сущности путем рассмотрения разных точек зрения, включая модель К. Маркса, не является предметом настоящего исследования. Автор использует наиболее распространенную точку зрения, согласно которой капитал представляет собой фактор производства, предназначенный для производства товаров и услуг; сумму денег, вложенную в предприятие; чистые активы предприятия [121]. Назначение капитала состоит в генерировании дохода [20; 91; 101; 163; 167; 220], что определяет его признаки [163]:

- ограниченность в количественном выражении;
- способность к накоплению;
- способность к самовоспроизводству в процессе кругооборота форм;
- ликвидность, т.е. способность превращаться в денежную форму;
- способность приносить новую, добавленную стоимость.

Благодаря последним двум признакам капитал обобщенно определяют, как самовоспроизводящуюся стоимость.

Потенциал и капитал, как комбинации ресурсов, обладают общими свойствами: непосредственная связь с процессом производства продукции или услуг, воспроизводимость. К этому следует добавить системные свойства: целостность и структурность. Вместе с тем, потенциал и капитал предприятия различаются по

функциональному назначению, составу оценочных показателей, а также точности и регламентации измерения [379; 385]. Функциональное назначение потенциала, как способности к деятельности, задает необходимость проведения его исследования в разных аспектах с использованием количественных и качественных методов и расчета ряда показателей, причем как экономических, так и неэкономических. Функциональное назначение капитала, как генератора дохода, определяет его применение для определения финансовых показателей, отражающих его коммерческую ценность.

Для выявления у организационного капитала характерных для капитала признаков следует рассмотреть показательные определения (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Подходы к определению понятия «организационный капитал»

Определение	Источник
Организационный капитал – это составляющая интеллектуального капитала, обеспечивающая с другими капиталами скорость превращения имеющихся в компании знаний в устойчивый источник роста	Л. Эдвинссон [245]
Технологии, изобретения, патенты, производственные и бизнес-процессы, стратегия, культура, структуры, системы, правила, процедуры	Т.А. Стюарт [200]
Организационная структура, базы данных, инструкции	И. Родов [324]
Организационный капитал – это формы, методы, структуры, позволяющие эффективно осуществлять сбор, тестирование, организацию, фильтрацию, сохранение и распределение существующего знания	Н.В. Казакова [84]
Процедуры, технологии, системы управления, корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии, товарные знаки, культура, отношения с клиентами	Т.М. Орлова [151]
Организационный капитал – это внедренные знания	М. Армстронг [8]
Организационный капитал – это совокупность концепций управления и технологий развития, баз данных, патентов, затрат на НИОКР	Г.А. Шмулев [242]
Организационный капитал – это часть интеллектуального капитала, которая включает порядок организации производственного процесса, организационные возможности компании по производству пользующихся спросом товаров	Е.И. Светлов [177]
Организационный капитал – это способность компании получать экономические выгоды от использования организационных ресурсов	Т.А. Гаранина [45]
Организационный капитал состоит из организационной культуры, философии управления, ценностных ориентаций и т.д.	Н.Р. Кельчевская, И.М. Черненко [92]
Организационный капитал – это система организационно-экономических отношений субъектов предприятия по поводу эффективного соединения в пространстве и времени факторов производства с целью создания и распределения добавленной стоимости	В.Н. Белкин, О.А. Антонова, В.Д. Горбунов [20]
Примечание – Составлено автором.	

Большинство исследователей определяют организационный капитал как часть интеллектуального капитала. Например, Н.Р. Кельчевская с соавторами [91; 92; 93] рассматривают его как часть структурного капитала, в который включают также процессный и инновационный капиталы. Т.А. Гилева [49] и Л.А. Исмагилова [83] с соавторами считают организационный капитал самостоятельной частью интеллектуального капитала и выделяют в нем инфраструктурный капитал и капитал процессов. При рассмотрении экономической сущности организационного капитала мнения исследователей расходятся. Например, Т.А. Гаранина [45] и И.И. Просвирина [162] полагают, что организационный капитал способен быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи, способен трансформироваться в денежную форму и приносить предприятию добавленную стоимость. Напротив, Р. Макадок [291] и Д.Дж. Тис [211] с соавторами отмечают, что приобретение комплекса организационных ресурсов возможно только при покупке всего бизнеса. Й. Руус с соавторами [172] замечают, что организационные ресурсы могут быть проданы, но только на неэффективных рынках. Большинство же исследователей в своих определениях рассматривают организационный капитал как средство генерирования и распространения знаний, опуская при его рассмотрении способность к конвертации в денежные средства.

Кроме того, следует учесть, что организационные ресурсы, образующие организационный потенциал (см. пункт 1.2), специфичны предприятию и по своей природе не могут отражаться в бухгалтерских документах. Следовательно, ликвидность системы организационных ресурсов и способность приносить добавленную стоимость возможны лишь для отдельных предприятий, например, в форме франчайзинга, инжиниринга, управленческого консалтинга. Помимо этого, стоимостная оценка не может в полной мере раскрыть сущность комплекса организационных ресурсов. Поэтому автор полагает, что понятие «капитал» применительно к комплексу организационных ресурсов используется в литературе преимущественно как метафора его высокой значимости для предприятий.

Обобщая сказанное, автор считает, что интегрированный комплекс организационных ресурсов в целях управления целесообразно рассматривать как орга-

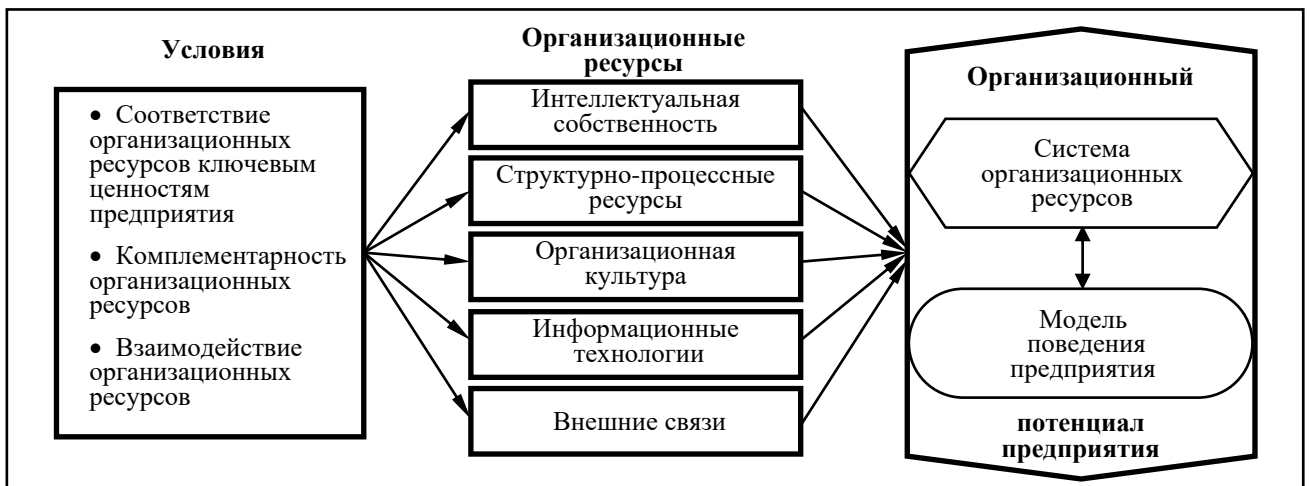
низационный потенциал, поскольку это полнее отражает его природу. Подобный вывод о целесообразности применения понятия «человеческий потенциал» для решения управленческих задач сделан А.Г. Мокроносовым и Ю.В. Крутиным по результатам сравнительного анализа категорий «человеческий потенциал» и «человеческий капитал», а также родовых понятий «потенциал» и «капитал» [136].

Далее, опираясь на свойства организационного потенциала, следует сформировать концептуальные основы управления этим потенциалом.

1.4 Концептуальные основы управления организационным потенциалом производственных предприятий

Анализ литературы по предмету исследования показал, что изучение организационного потенциала сводится к определению состава его компонентов, а управление сводится к обоснованию подходов к его измерению и оценке [102; 159; 191; 202]. Это редуцирует сущность организационного потенциала и сущность управления. Согласно общепринятым положениям [6; 25; 116; 208], управление организационным потенциалом должно строиться на сущности его основных процессов, которыми являются формирование, функционирование, развитие.

Из представлений об образовании способностей (см. пункт 1.3) следует, что **формирование организационного потенциала** происходит спонтанно или направленно путем поиска, отбора и многократного применения комбинации организационных ресурсов. Совокупность условий образования организационного потенциала вытекает из законов организации (закон синергии, закон пропорциональности) и всеобщих принципов организации (совместимость, актуализация, сосредоточение), включает единую ценностную направленность, комплементарность и взаимодействие организационных ресурсов [381; 384]. Формирование организационного потенциала приведено на рисунке 1.3.



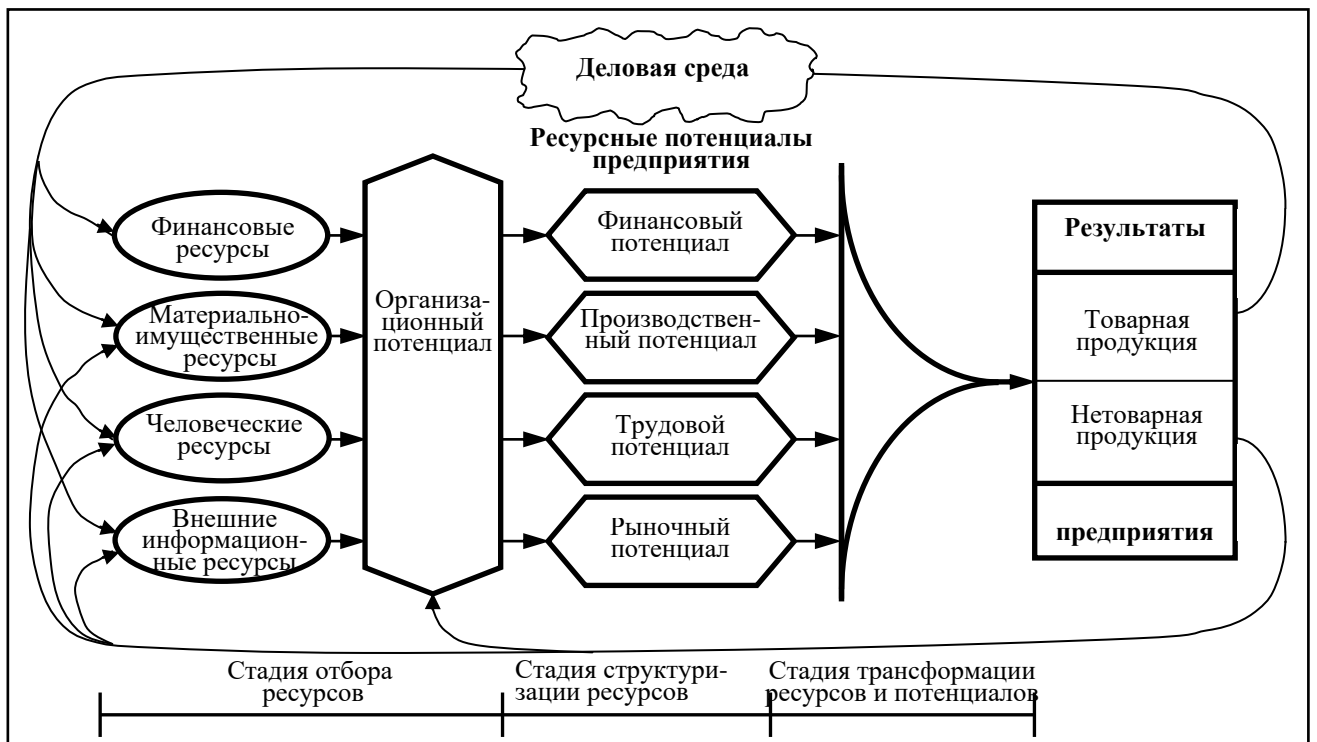
Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.3 – Формирование организационного потенциала предприятия

Главным системообразующим фактором формирования организационного потенциала выступают ключевые (стратегические) ценности, которые задаются руководством на основании анализа деловой среды, включая анализ законодательства, состояния отрасли, институциональных условий и других факторов.

Функционированием в теории организации называют процесс выполнения определенной функции, обусловленной предназначением исследуемой системы, при сохранении достигнутого уровня организованности и основных параметров системы [208]. Соответственно, **функционирование организационного потенциала** предприятия следует понимать, как процесс его применения, т.е. взаимодействия с привлеченными для производства ресурсами (рисунок 1.4).

В ходе взаимодействия образуются способности (потенциалы) предприятия финансового, производственного, трудового и рыночного характера, которые на следующей стадии взаимодействия между собой и со структурированными ресурсами образуют материальную и нематериальную продукцию, имеющую товарный и нетоварный характер [392; 393]. Товарная продукция (товары, работы, услуги) характеризует продуктивность, выражаемую рыночным и экономическим результатами предприятия.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.4 – Процесс функционирования (применения)
организационного потенциала предприятия

Организационный потенциал является частью нетоварной продукции и характеризует способность предприятия вовлекать ресурсы в новый цикл производства. Это означает, что влияние организационного потенциала на экономические и рыночные результаты предприятия является итогом как однократной, так и многократной трансформации. Рассмотрим процесс функционирования организационного потенциала подробнее.

На *стадии отбора* организационный потенциал выступает своеобразным «фильтром», который отбирает ресурсы посредством встроенных в него процедур на основании критериев, определенных ключевыми ценностями предприятия.

Стадия структуризации характеризуется более активным взаимодействием организационного потенциала с отобранными ресурсами. Сущность этого взаимодействия освещена в научной литературе недостаточно полно, хотя это важно, как с когнитивной, так и с методологической точки зрения. Автор предлагает рас-

сма­тривать взаимодействие организационного потенциала с отобранными ресурсами по нескольким признакам, отвечающим целям представляемого исследования [403]. В составе признаков результат взаимодействия, масштабность задач, уровень активности, субъекты формирования взаимодействия и характер их влияния на привлеченные ресурсы, динамика формирования результата, степень формализации, характер взаимодействия (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Взаимодействие организационного потенциала с привлеченными ресурсами

Признак	Виды и формы взаимодействия
Результат	Финансовый, производственный, трудовой, рыночный потенциалы (ресурсные потенциалы)
Компоненты ресурсных потенциалов	Принципы (правила) обработки, комбинирования, использования ресурсов, процедуры, технологии их использования
Масштабность задач	Стратегическое, тактическое, оперативное
Цель взаимодействия	Поддержание ключевых ценностей предприятия
Уровень активности	Проактивное, активное, реактивное, пассивное
Субъекты формирования взаимодействия	Руководители и собственники организации, партнеры, органы законодательной и исполнительной власти
Способ влияния субъектов на взаимодействие	Прямое, косвенное, комбинированное
Динамика формирования результата	Сопутствующий результат, отложенный результат
Степень формализации	Формализованное, неформализованное
Характер взаимодействия	Положительное, отрицательное
Примечание – Составлено автором.	

Результат. Основные способы структуризации ресурсов, исходя из общенаучных представлений: дифференциация, специализация, декомпозиция, комбинирование, интеграция, формообразование, формализация с помощью правил и документов. В результате структуризации, как установлено выше (см. пункт 1.3) образуются **ресурсные потенциалы** (финансовый, производственный, трудовой и рыночный). Формирование ресурсных потенциалов протекает через механизмы подбора и повтора удачного опыта или имитации. Значимую роль при образовании ресурсных потенциалов играет приобретение организационных знаний посредством консалтинга, копирования, движения персонала и т.д. [371].

Важно отметить, что рассмотрение потенциалов как способностей предприятия вызывает необходимость пересмотра ранее сложившихся представлений о производственном [2; 65; 73], финансовом [74; 128], трудовом [181; 182; 206] рыночном [9; 173] потенциалах и о сущности ресурсного потенциала вообще [73; 142; 148; 225]. Следует отметить, что изменилось толкование самого понятия «способность». Если раньше слово «способность» использовали для описания свойства, качества системы по достижению нужного результата посредством имеющихся ресурсов в заданный период времени [6; 213], то в связи с утверждением концепции динамических способностей способность рассматривается как сочетание принципов (правил), умений, организационных структур, порядков и формализованных процессов [210; 211; 285; 307].

Компоненты ресурсных потенциалов. Далее следует изложить авторское представление о сущности и составе каждого из ресурсных потенциалов [398; 409]. **Производственный потенциал** – это способность предприятия использовать материально-имущественные ресурсы в целях генерирования рыночного и экономического результатов посредством производства востребованной рынком продукции. Производственный потенциал определяется правилами обработки, комбинирования и использования основных средств, формами организации их использования, технологиями производства. **Финансовый потенциал** – это способность предприятия использовать финансовые ресурсы в целях генерирования рыночного и экономического результатов через финансирование деятельности по созданию, поддержанию спроса, а также производству востребованной рынком продукции. Он определяется также правилами обработки, комбинирования и использования финансовых ресурсов, формами организации их использования, финансовыми технологиями. **Трудовой потенциал** – это способность предприятия использовать человеческие ресурсы в целях генерирования рыночного и экономического результатов посредством трудовой деятельности по созданию, поддержанию спроса и производству востребованной рынком продукции. Трудовой потенциал определяется правилами обработки, комбинирования и использования человеческих ресурсов, формами организации труда, экономической и со-

циально-психологической структурами, технологиями управления человеческими ресурсами. *Рыночный потенциал* – это способность предприятия использовать внешние информационные ресурсы в целях генерирования рыночного и экономического результатов посредством деятельности по созданию и поддержанию спроса на продукцию предприятия. Рыночный потенциал определяется технологиями исследования рынка, правилами, организационными формами и технологиями взаимодействия предприятия с другими участниками рынка, технологиями создания и сохранения спроса на продукцию, обеспечения конкурентоспособности, использования и управления внешними связями.

Масштабность задач. Стратегическое взаимодействие воплощается в базовых структурах и главных технологиях управления. Тактическое, как и оперативное взаимодействие, носит обеспечивающий характер и формируется с помощью как постоянных структур и регулярных технологий, так и посредством временных структур и оперативных действий на возникающие возмущения.

Цель взаимодействия связана с ключевыми ценностями предприятия, которые могут быть направлены на устойчивое функционирование, достижение и поддержание конкурентоспособности, обеспечение жизнеспособности и др.

Активность использования ресурсов может быть различной. Проактивное взаимодействие есть результат целенаправленной деятельности руководства по формированию структур и технологий и основано на долгосрочном прогнозе рынка. Активное взаимодействие означает целенаправленное управление ресурсами с опорой на результаты среднесрочного и краткосрочного прогнозов. Реактивное взаимодействие – это оперативные решения по обеспечению и использованию ресурсов в ответ на произошедшие изменения. Пассивное взаимодействие формируется с ориентацией на прошлые тенденции и прошлый опыт.

Источники организационного потенциала находятся в пределах предприятия и за его пределами, следовательно, *субъектами формирования взаимодействия* организационного потенциала с ресурсами являются руководители предприятия и партнеры. *Способ их влияния на взаимодействие* может быть прямым или косвенным. Прямое взаимодействие означает конкретное указание руководи-

теля по осуществлению финансовой, производственной или другой деятельности. Примерами косвенного воздействия могут быть применение разработанной технологии производства, технологии управления, методов организации труда, финансовой модели. Косвенное воздействие оказывают также органы власти через принятие решений относительно условий осуществления хозяйственной деятельности предприятий, а также другие внешние стейкхолдеры.

Динамика формирования результата. Компонентами ресурсных потенциалов, как сказано выше, являются специфические правила, структуры, технологии и системы, формирование которых может иметь инерционный характер. Поэтому результаты взаимодействия проявляются как в сопутствующем, так и в отложенном режиме.

Степень формализации. Структуры и процессы, протекающие на предприятии, многообразны. Поэтому только наиболее важные из них подлежат формализации с помощью регламентирующих документов. Неформализованные структуры и процессы возникают в результате самоорганизации работников под влиянием разных факторов, в том числе как ответ на формализацию.

Характер взаимодействия организационного потенциала с ресурсами предприятия (положительный или отрицательный) определяется результатами его последующей деятельности. Следует отметить, что оценка взаимодействия обычно неустойчива во времени и может пересматриваться в процессе развития деловой ситуации или изменений на предприятии.

Стадия трансформации ресурсов и потенциалов включает формирование материальной и нематериальной продукции. В ходе этой стадии происходит трансформация полезности структурированных ресурсов и ресурсных потенциалов в полезность материальных и нематериальных продуктов, а также воспроизводство, воссоздание полезности применяемых ресурсов, например, оборудования и инструментов, человеческих ресурсов, которые практически не расходуются за один производственный цикл.

Развитие организационного потенциала, как организационного образования, согласно всеобщим законам организации [208], связано с его жизненным

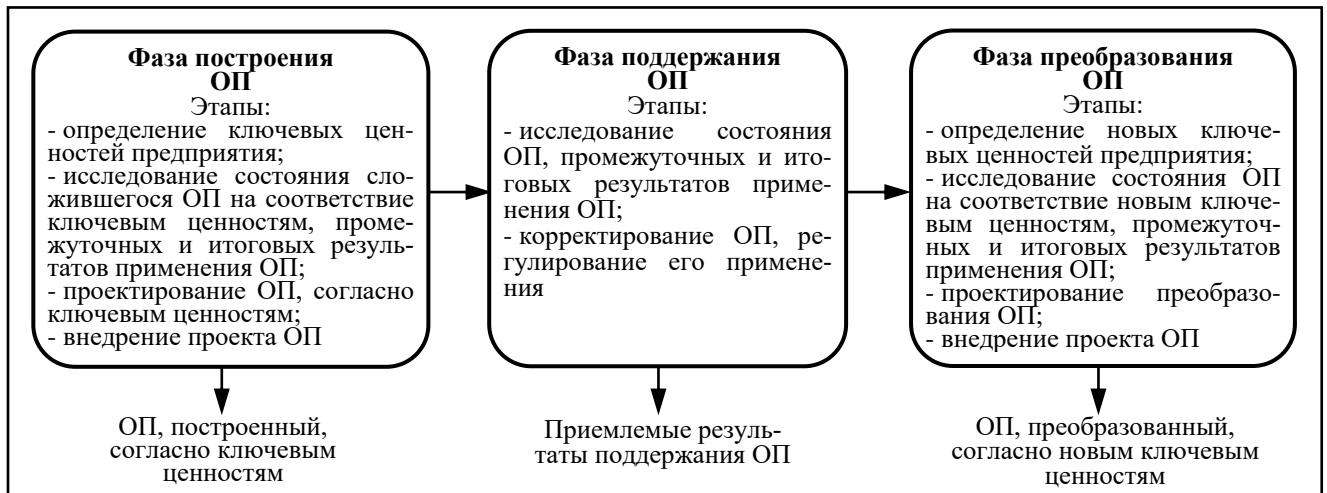
циклом. *Жизненным циклом организационного потенциала* автором названа последовательность изменений, включающая зарождение, рост, зрелость и угасание организационного потенциала. Исходя из сущности и условий образования организационного потенциала, определено содержание каждого этапа. *Зарождение* означает подбор компонентов организационного потенциала эмпирическим путем. В ходе гармонизации компонентов организационный потенциал *растет*, на стадии *зрелости* стабилизируется на максимальном уровне за счет комплементарности компонентов (внутренняя комплементарность) и соответствия предприятия деловой среде (внешняя комплементарность). *Угасание* означает последовательное ухудшение организационного потенциала с точки зрения внутренней и внешней комплементарности, что обусловлено структурными изменениями в деловой среде и не позволяет поддерживать ключевые ценности предприятия. Таким образом, развитие организационного потенциала обусловлено изменением уровня комплементарности его компонентов и внешней комплементарности предприятия. Другими словами, изменение комплементарности является движущей силой развития организационного потенциала.

В научной литературе обычно рассматривается жизненный цикл предприятия (организации), который определяют, как последовательность изменений, происходящих на предприятии (в организации) с течением времени. Несмотря на многообразие моделей жизненного цикла предприятия, основу каждой из них составляют меняющиеся во времени наборы компонентов организационного типа, но с некоторыми отличиями [228; 239]. В составе повторяющихся компонентов организационная структура, формализованные процессы, политики и процедуры, система мотивации, система контроля, организационная культура. Причинами смены стадий жизненного цикла, к примеру, Л. Грейнер считает кризисы структурного, коммуникационного характера и их разрешение, И. Адизес – проблемы структурного, коммуникационного характера, а также проблемы взаимодействия с деловой средой и их преодоление. Это подтверждает вывод автора о том, что истинной причиной конфликтов и смены стадий развития любого предприятия является изменение комплементарности компонентов его организационного по-

тенциала. Это означает, что жизненный цикл организационного потенциала определяет онтогенез самого предприятия. А из этого следует необходимость управления организационным потенциалом.

Учитывая способы формирования организационного потенциал, можно сделать вывод, что он является атрибутом любого существующего предприятия. Однако стихийно образовавшийся организационный потенциал может обладать недостатками, в том числе недостаточной совместимостью и сбалансированностью компонентов, скрытыми неиспользуемыми резервами. Следовательно, необходимость управления организационным потенциалом приобретает особую остроту.

Управление организационным потенциалом в общем случае предложено рассматривать как совокупность принципов, методов и процессов направленного воздействия на организационный потенциал для поддержания ключевых ценностей предприятия [355]. Учитывая установленную направленность ценностей производственных предприятий, *управление организационным потенциалом производственных предприятий автор определяет, как совокупность принципов, методов и процессов направленного формирования, применения, поддержания и преобразования организационного потенциала в целях обеспечения жизнеспособности предприятий.* Выделены процессы оперативного, тактического и стратегического управления в зависимости от масштаба и сложности задач. *Оперативное управление* автором рассматривается как применение организационного потенциала и контроль итоговых результатов его применения. *Тактическое управление* рассматривается как анализ состояния и основных результатов применения организационного потенциала, а также регулирование. *Стратегическое управление* – это управление жизненным циклом организационного потенциала, в котором автором выделены три фазы: построение, поддержание и преобразование (рисунок 1.5). Каждая фаза этого процесса автономна, состоит из нескольких этапов и имеет частный результат, для получения которого требуется сбалансированный инструментарий и определенный состав участников.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.5 – Процесс стратегического управления
организационным потенциалом предприятия

Фаза построения состоит в создании ценностно-ориентированной структуры организационного потенциала, доведении его характеристик и результатов применения до желательного уровня. Построение организационного потенциала выполняется с учетом ключевых ценностей предприятия, итогов его деятельности и состояния деловой среды, включая институциональные условия. Результат этой фазы – приемлемое состояние организационного потенциала и приемлемые результаты его применения.

Фаза поддержания состоит в сохранении организационного потенциала путем исследования его состояния, промежуточных и итоговых результатов его применения, регулирования или корректирования. *Регулирование* означает внесение правок в исполнение действий по применению организационного потенциала, если исполнение вызывает недопустимые отклонения контролируемых показателей, а *корректирование* – совершенствование характеристик составляющих организационного потенциала при сохранении ключевых ценностей предприятия.

Фаза преобразования заключается в формировании новой структуры организационного потенциала на основе новых ключевых ценностей предприятия, что является началом следующего жизненного цикла организационного потенциала.

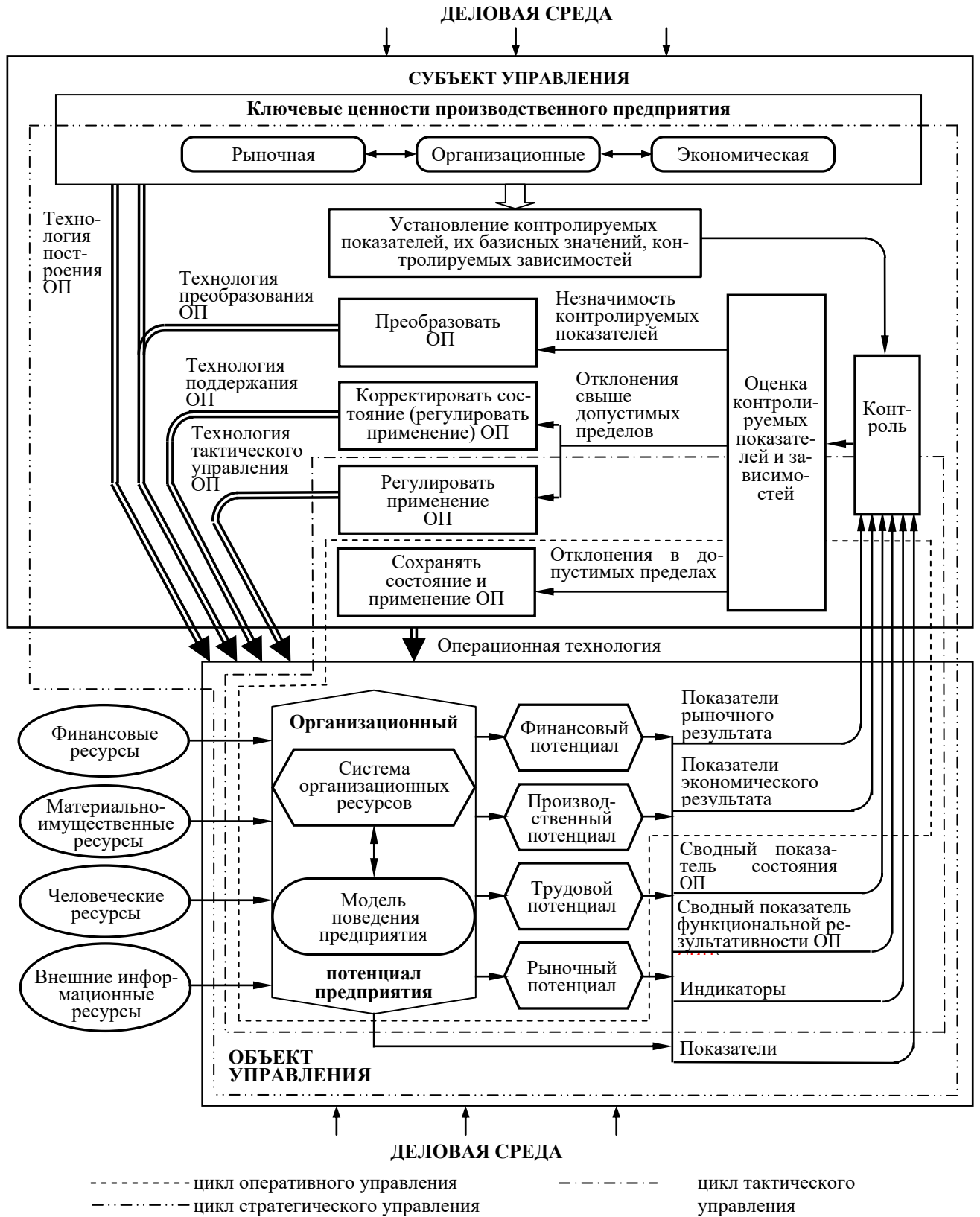
Причины преобразования организационного потенциала могут иметь внешний или внутренний характер. Внешние причины: изменения в состоянии экономики, состоянии отрасли или смежных отраслей (конъюнктура рынка, технические и технологические инновации), изменение мер государственного регулирования, международных факторов. Внутренние причины: изменение ключевых ценностей, финансового состояния предприятия, состояния основных средств, квалификации персонала, в том числе управленческого, и другие.

На базе изложенных представлений автором разработан [355] и затем уточнен механизм управления организационным потенциалом [382] с циклами стратегического, тактического и оперативного управления (рисунок 1.6).

Для обеспечения жизнеспособности предприятия следует, прежде всего, сформулировать согласованные между собой ключевые, иначе стратегические ценности: рыночную, экономическую, организационные. *Рыночная ценность* выражает ориентацию управления на заданный рыночный результат, которым является соответствие деловой среде. *Экономическая ценность* ориентирует управление на заданный экономический результат, которым является прибыль. *Организационными ценностями* названы взаимодополняющие ориентиры в отношениях предприятия с деловой средой и в управлении применяемыми ресурсами, которые должны обеспечивать поддержание рыночной и экономической ценностей.

Согласно авторскому представлению, управление организационным потенциалом должно осуществляться с помощью технологий управления разного уровня. Для стратегического управления предлагается использовать технологии, специализированные по фазам управления жизненным циклом организационного потенциала: технологии построения, поддержания и преобразования.

Технология построения должна быть направлена на создание организационного потенциала, соответствующего ключевым ценностям предприятия, *технология поддержания* – на сохранение его состояния, промежуточных и итоговых результатов его применения, включая рыночный и экономический результаты в пределах допустимых отклонений контролируемых показателей от базисных значений. *Технология преобразования* должна обеспечивать реструктуризацию организационного потенциала, согласно новым ключевым ценностям предприятия.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 1.6 – Механизм управления организационным потенциалом предприятия

Технология тактического управления организационным потенциалом должна быть направлена на стабилизацию его состояния, промежуточных и итоговых результатов его использования, а также регулирование применения. По мысли автора, в отличие от технологии поддержания, которая должна включать стратегический, развернутый анализ, технология тактического управления должна включать усеченный анализ по сокращенному перечню показателей. Для оперативного управления следует использовать *операционную технологию*.

Соотношение сущности и содержания стратегического и тактического управлением организационным потенциалом в целом соответствует принятым в менеджменте представлениям [54; 72; 94; 133; 198]. Вместе с тем, представляется, что тактическое управление, дополняя стратегическое, должно иметь собственную цикличность и релевантный состав анализируемых показателей.

Из авторской модели функционирования организационного потенциала видно (см. рисунок 1.4), что для контроля результативности управления организационным потенциалом целесообразно использовать две группы показателей: первая группа в составе *показателей продуктивности, которые отражают рыночный и экономический результаты предприятия; вторая группа в составе сводного показателя состояния организационного потенциала, который назван сводным ресурсным индексом, и сводного показателя функциональной результативности организационного потенциала, который назван сводным процессным индексом*. Сводный ресурсный и сводный процессный индексы в совокупности отражают организационный результат предприятия и формируются на основе специально подобранных показателей и индикаторов.

Характер, масштаб управленческих задач, требования к оперативности их выполнения определяют состав анализируемых показателей. Оценку результативности *оперативного управления* организационным потенциалом предлагается проводить посредством показателей продуктивности, для оценки результативности *тактического управления* использовать более широкий перечень показателей, включая сводный ресурсный индекс и сводный процессный индекс. Оценка результативности *стратегического управления* требует проведения глубокого ис-

следования и широкого спектра показателей. Обоснование общего состава показателей, а также алгоритм формирования и оценки сводных показателей состояния и функциональной результативности организационного потенциала приведены ниже в главе 3.

На основании изложенных положений установлено место механизма управления организационным потенциалом в системе управления производственных предприятий [356]. Предложенная схема интеграции укрупненно приведена на рисунке 1.7.



Примечание – Предложено автором. Звездочкой отмечены элементы механизма управления организационным потенциалом и точки их включения.

Рисунок 1.7 – Интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления предприятия

Включение механизма управления организационным потенциалом в систему управления предприятия позволяет повысить ее результативность за счет заложенной в механизме связанности организационных решений, своевременной корректировки, регулирования и смены модели поведения, а также за счет обеспечения надежности и экономичности результатов, благодаря применению формализованных технологий управления.

На основе изложенных представлений сформулировано **основное концептуальное положение**: *управление организационным потенциалом производственных предприятий, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое с помощью формализованных технологий, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет поддержания их внутренней и внешней комплементарности.*

Понятие «внутренняя комплементарность» используется автором в значении «внутреннее организационно-ресурсное соответствие предприятия», а «внешне-внешняя комплементарность» – в значении «соответствие предприятия состоянию деловой среды» [94; 341].

По результатам изучения свойств и функций организационного потенциала можно сделать вывод, что он является важнейшей способностью предприятия, а предложенный механизм управления организационным потенциалом – сочетанием его динамических способностей.

Далее, в целях решения задач по управлению организационным потенциалом следует разработать методологию исследования результативности управления организационным потенциалом (глава 3), создать научно-методическую базу построения технологий управления (глава 4) и на ее основе сформировать технологии управления организационным потенциалом производственных предприятий (глава 5). Для этого, прежде всего, нужно исследовать организационный потенциал как объект управления (глава 2).

1. Проведен анализ ряда классических и современных концепций управления, по результатам которого выявлена недостаточная развитость научно-практической базы, позволяющей управлять способностями производственных предприятий и обеспечивать их жизнеспособность. Предложен комплементарно-технологический подход, который позволяет поддерживать жизнеспособность предприятий путем управления их организационным потенциалом.

Сформирована логическая схема комплементарно-технологического подхода и сформулированы его ключевые идеи: потенциал организации – это способность организации к определенной деятельности; способности организации определяют ее поведение и результаты деятельности; основу способностей составляют ресурсы; любая способность имеет организационную природу и является сложной комбинацией взаимно соответствующих (комплементарных) правил, структур и процессов; способности складываются постепенно; любое предприятие представляет собой совокупность способностей; организационная деятельность создает основу для всех других видов целенаправленной деятельности; управлять способностями следует посредством формализованных внутренне комплементарных технологий управления; организационный потенциал можно использовать как средство обеспечения жизнеспособности предприятия.

Проанализирован, уточнен и расширен понятийный аппарат. В том числе установлено, что комплементарность означает соответствие объектов друг другу по некоторым количественным параметрам и качественным характеристикам, позволяющее получить синергетический эффект в виде устойчивости и экономичности их комбинации.

2. Выявлено, что имеющиеся в литературе представления об организационном потенциале не раскрывают его в полной мере как организационное начало предприятия. Сформулировано авторское определение, согласно которому организационный потенциал предприятия – это его способность к формированию

комбинации материально-имущественных, финансовых, человеческих, внешних информационных ресурсов для производства продукции и поддержания ключевых ценностей, которая выражается комплексом взаимодействующих комплементарных организационных ресурсов.

Установлено, что в условиях неопределенности деловой среды ключевые ценности производственного предприятия должны быть направлены на поддержание жизнеспособности, что означает устойчивое функционирование в сочетании с адаптивностью предприятия к изменениям деловой среды.

3. Выделены характерные свойства организационного потенциала: двойственность проявления, имманентный характер, структурирующее воздействие на привлеченные ресурсы, ограниченная гибкость и длительность созревания. Установлено, что организационный потенциал образуется в двух взаимосвязанных взаимообусловленных формах: система комплементарных ценностно-ориентированных организационных ресурсов и модель поведения предприятия. Моделью поведения названа совокупность формализованных внешних и внутренних действий и процессов предприятия, которая устанавливает способ существования предприятия в деловой среде.

4. Выделены функции организационного потенциала: структурирующая, интегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая. На основании функций сделан вывод, что организационный потенциал не только структурирует привлеченные ресурсы, но обеспечивает деятельность всех частей предприятия, а также взаимодействие с деловой средой. В результате установлено, что научно обоснованное управление организационным потенциалом позволяет поддерживать жизнеспособность производственных предприятий.

5. Установлена сущность основных процессов организационного потенциала, которыми являются формирование, функционирование и развитие. Организационный потенциал образуется из совокупности организационных ресурсов (интеллектуальная собственность, структурно-процессные ресурсы, организационная культура, информационные технологии, внешние связи) в условиях их единой ценностной направленности, комплементарности и взаимодействия.

Функционирование (применение) организационного потенциала – это процесс его взаимодействия с привлеченными для производства ресурсами, в ходе которого образуются способности (потенциалы) предприятия финансового, производственного, трудового и рыночного характера, которые при дальнейшем взаимодействии между собой и со структурированными ресурсами образуют материальную и нематериальную продукцию, в том числе организационный потенциал. Таким образом, применение организационного потенциала совмещено с его воспроизводством.

Развитие организационного потенциала включает стадии зарождения, роста, зрелости и угасания, что обусловлено изменением уровня комплементарности его компонентов и внешней комплементарности предприятия.

6. Установлено, что управление организационным потенциалом – это совокупность принципов, методов и процессов направленного формирования, применения, поддержания и преобразования организационного потенциала. По характеру задач выделены процессы оперативного, тактического и стратегического управления. Оперативное управление предложено рассматривать как применение и сохранение организационного потенциала путем контроля конечных результатов предприятия, тактическое управление – как расширенный анализ результатов применения организационного потенциала и регулирование. Стратегическое управление – это управление жизненным циклом организационного потенциала, включающее фазы его построения, поддержания и преобразования.

Определен набор ключевых (стратегических) ценностей как ориентиров управления для поддержания жизнеспособности производственных предприятий, включающий рыночную ценность, экономическую ценность, организационные ценности внешней и внутренней направленности. Рыночная ценность выражает ориентацию управления на заданный рыночный результат (соответствие деловой среде), экономическая ценность ориентирует на заданный экономический результат (прибыль). Организационными ценностями названы взаимодополняющие ориентиры в отношениях предприятия с деловой средой и в управлении привле-

ченными ресурсами. Организационные ценности должны обеспечивать поддержание рыночной и экономической ценностей.

7. Управление организационным потенциалом предложено осуществлять с помощью технологий управления разного уровня. Выделены технологии стратегического управления организационным потенциалом: технология построения, технология поддержания (сохранения) и технология преобразования. Выделены также технологии тактического и оперативного управления.

8. Разработан механизм управления организационным потенциалом с циклами стратегического, тактического и оперативного управления. Для оценки результативности управления предложено использовать две группы показателей: первая группа в составе показателей продуктивности, отражающих рыночный и экономический результаты; вторая группа в составе сводного показателя состояния организационного потенциала (сводный ресурсный индекс) и сводного показателя функциональной результативности организационного потенциала (сводный процессный индекс).

Предложена интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления предприятия, что позволяет повысить результативность системы управления за счет связанности организационных решений разного уровня, своевременной корректировки, регулирования и смены модели поведения предприятия.

9. Сформулировано основное концептуальное положение, согласно которому управление организационным потенциалом производственных предприятий, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое с помощью формализованных технологий управления, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет поддержания их внутренней и внешней комплементарности.

2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Системное исследование организационного потенциала как сложного образования

Согласно методологии системного анализа [6; 144], после выделения и идентификации изучаемой системы путем формулирования определения и установления ее главных признаков требуется ее обобщенное, а затем подробное описание. В ходе обобщенного описания автором определены сущность, назначение и общие функции организационного потенциала, выявлены его структурные формы и компоненты, рассмотрены его основные процессы. Подробное описание предусматривает структуризацию организационного потенциала, в ходе которой следует выделить и охарактеризовать внутренние элементы и связи между ними. Причем для описания сложной системы, каковой является организационный потенциал, требуется многовариантная структуризация.

Для начала нужно рассмотреть исследования, представленные в литературе. Анализ показал, что изучение организационного потенциала обычно ограничивается предложением состава его компонентов и подходов к измерению [102; 159; 190; 202]. Причем состав компонентов приводится без обоснования, а единое представление о составе компонентов организационного потенциала отсутствует. Кроме того, организационный потенциал рассматривается вне связей с современными концепциями управления. Такой упрощенный подход не соответствует сложности организационного потенциала, представляемого как способность.

Обоснованная схема исследования предложена В.Н. Белкиным с коллегами [20]. Комплекс связанных организационных ресурсов рассмотрен в разрезе функ-

циональной и организационной структуры. В функциональном плане выделены три структурных блока: организация управления, организация производства и организация труда. Каждый из этих блоков раскладывается в группу функций и имеет свой подлежащий организации объект: объект организации производства – вещественный капитал; объект организации труда – система трудовых отношений; объект организации управления – согласование в пространстве и времени капитала и системы трудовых отношений. В структурном отношении комплекс организационных ресурсов отождествляется с организационной структурой. На взгляд автора, роль системы организационных ресурсов в обеспечении результативности предприятия явно заужена: не учтен ее стратегический характер, связь с деловым окружением, отсутствует рассмотрение взаимодействия организационных ресурсов между собой. В итоге представляется, что разработка не создает полноценную основу для управления организационным комплексом предприятия.

Интересная схема исследования ресурсного потенциала предприятия предложена А.Г. Фоновым [225]. Она позволяет рассматривать потенциал в разных структурных срезах: пространственном, функциональном, качественном, временном, организационно-управленческом. Это раскрывает потенциал как сложное образование, результат интеграции взаимодействующих ресурсов. Однако в схеме не учтена иерархичность потенциала как системы, а также отсутствует направление поиска методов его измерения и оценки.

При разработке собственной исследовательской схемы автор опирался на положения системного анализа, который предусматривает рассмотрение структурных, функциональных, причинно-следственных, информационных, пространственных и временных связей изучаемой системы [6], а также на положения современной парадигмы организации [168]. В результате предложена [371], а затем доработана исследовательская схема [366], приведенная на рисунке 2.1. В ходе подробного описания организационного потенциала проведено сравнение авторского представления с представлениями других исследователей.

Системное исследование организационного потенциала предприятия			
<i>Компонентный аспект</i>	<i>Пространственный аспект</i>	<i>Морфологический аспект</i>	<i>Функциональный аспект</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Состав и классификация организационных ресурсов • Общие свойства организационных ресурсов как экономических ресурсов • Характерные свойства организационных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние источники организационных ресурсов • Внутренние источники организационных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Строение системы организационных ресурсов предприятия • Строение модели поведения предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Выделение общих функций организационного потенциала • Выделение основных и вспомогательных функций организационных ресурсов • Построение функциональной структуры организационного потенциала
<i>Качественный аспект</i>		<i>Временной аспект</i>	<i>Инструментальный аспект</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Понятие качества организационного потенциала • Способы обеспечения желательного качества организационного потенциала 		<ul style="list-style-type: none"> • Этапы жизненного цикла организационного потенциала • Резервы организационного потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> • Подход к измерению состояния и функциональной результативности организационного потенциала

Примечание – Предложено автором.

Рисунок 2.1 – Схема системного исследования организационного потенциала предприятия

Компонентный аспект. Как указано выше, представления исследователей о компонентном составе организационного потенциала различны, что корреспондирует с различиями в представлениях о его сущности. К примеру, П.П. Табурчак и М.А. Микитась [202] представляют организационный потенциал как совокупность нескольких укрупненных блоков предприятия: трудовой, финансовый, производственный, маркетинговый и инновационный. Каждый из этих блоков, по мнению этих исследователей, включает набор потенциалов. Состав каждого блока приводится назывным порядком без подробного обоснования. При этом, на взгляд автора, возникает противоречие между определением организационного потенциала, которое дают указанные исследователи (см. таблицу 1.7), и предложенным ими составом организационного потенциала.

Позиция Г.А. Поташевой по составу компонентов также противоречива [159]. Она рассматривает организационный потенциал как совокупность производственного, трудового, рыночного, ресурсного, инновационного, научно-технологического, инвестиционного и стратегического потенциалов. Однако в состав его элементов включает уровень организации подготовки производства, уровень организации основных производственных процессов, уровень организации материально-технического обеспечения производства, уровень организации сбыта, уровень организации управления предприятием.

М.В. Смирнова и М.Н. Титова представляют организационный потенциал в следующем составе [191]: потенциал менеджмента, потенциал организационной структуры, потенциал организационной культуры, инновационный потенциал, а также ключевые компетенции предприятия и персонала, уровень квалификации работников и производительность их труда. На взгляд автора, приведенный состав сложно назвать корректным, потому что наряду с многокомпонентными образованиями (менеджмент, организационная культура, инновационный потенциал) исследователи приводят отдельные характеристики персонала (компетенции, квалификация персонала, производительность труда). Кроме того, часть указанных компонентов явно пересекается, состав компонентов приводится без обоснования, поэтому выявить логику рассуждений исследователей не представляется возможным.

Более убедительный компонентный состав организационного потенциала предложен Е.Ю. Кокаревой [102]. По ее мнению, организационный потенциал состоит из двух частей: управленческого потенциала, включающего систему управления, личностный потенциал руководства, информационные системы и коммуникационные связи, а также организационного климата, определяемого организационной культурой.

Наиболее близок авторскому представлению компонентный состав организационного потенциала, предложенный А.В. Павловой [153]: организационные системы, структуры, процедуры, организационная культура, управленческая зрелость, коммуникационная система (коммуникационная структура, информацион-

ные ресурсы, система управления знаниями). Вместе с тем, опираясь на представления о способностях, автор полагает, что компонентами организационного потенциала должны быть только организационные ресурсы, к числу которых управленческая зрелость относиться не может.

Для определения состава организационных ресурсов, образующих организационный потенциал предприятия, целесообразно рассмотреть классические представления А. Чандлера [272] и И. Ансоффа [5], а также представления современных исследователей (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Подходы к определению состава организационных ресурсов

Организационные ресурсы	Источник
Структура, система принятия решений, информационная система и организационный климат	А. Чандлер [272]
Руководители, организационная структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы и системы ценностной ориентации	И. Ансофф [5]
Технологии, изобретения, патенты, производственные и бизнес-процессы, стратегия, культура, структуры, системы, правила, процедуры	Т.А. Стюарт [200]
Корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии, товарные знаки и корпоративная культура, количество и качество деловых партнеров, наличие гибкой и эффективной деловой сети, процедуры преобразования неявных знаний в явные, качество сетевого взаимодействия, преимущества расположения, уникальные технические библиотеки, контракты на снабжение, сбыт и рекламу	Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [172]
Организационная структура, организационная культура, кадровая политика	А.В. Павлова [153]
Корпоративная культура, управленческие процессы, информационные технологии, сетевые системы связи, отношения с финансовыми кругами, стандарты	Б.З. Мильнер [132]
Знания, институты, корпоративная культура, корпоративный менталитет, результаты анализа образцов поведения других предприятий, собственные поведенческие решения и образцы	Г.Б. Клейнер [98]
Процедуры, технологии, системы управления, корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии, товарные знаки, корпоративная культура, отношения с клиентами	Т.М. Орлова [151]
Интеллектуальная собственность, корпоративная культура, процедуры	Т.А. Гаранина [45]
Организационные технологии, инновационный и процессный капитал	Л. Эдвинссон [247]
Совокупность прав интеллектуальной собственности, неформализованные инновации, технологические и организационные ноу-хау, новые предпринимательские концепции, корпоративная культура, организационная структура, операционные процессы, информационные системы	Э.Р. Байбурина, И.В. Ивашковская [15]

Продолжение таблицы 2.1

Организационные ресурсы	Источник
Организационная культура, продукты интеллектуальной собственности, технологии управления, информационные технологии, инновационный капитал	Л.А. Исмагилова, Т.А. Гилева [82]
Организация управления, организация производства, организация труда	В.Н. Белкин, О.А. Антонова, В.Д. Горбунов. [20]
Организационная культура, организационная структура, состав руководителей, информация, системы и процедуры, технологические процессы	Н.Н. Федорова [222]
Примечание – Составлено автором.	

Сопоставление приведенных подходов дает основания сделать два вывода. Представленные позиции отличаются в основном степенью детализации организационных ресурсов. Принципиальным можно назвать разногласие исследователей относительно связей предприятия с объектами деловой среды. Некоторые ученые выделяют внешние связи в самостоятельную группу, называя их отношенческими ресурсами. Думается, это не соответствует современным тенденциям построения бизнеса и управления, к которым относится создание квазирыночных отношений между бизнес-единицами предприятия или интеграционные процессы, размывающие различия между внутренними и внешними связями предприятия. Мысль о высокой связности всех внутренних и внешних организационных процессов предприятия и целесообразности рассмотрения их на единой методической основе высказывается в работах известных зарубежных и отечественных исследователей [89; 210]. Все это свидетельствует в пользу рассмотрения организационного потенциала в единстве внутренних и внешних связей.

Как следует из информации таблицы 2.1, состав организационных ресурсов довольно разнообразен, поэтому для проведения дальнейших исследований предлагается разделить их на группы по однородности объединенных компонентов (таблица 2.2).

Интеллектуальная собственность включает авторские права на использование патентов, лицензий, товарных знаков, программного обеспечения, ноу-хау технического или технологического характера и т.д. [151].

Таблица 2.2 – Группирование организационных ресурсов по однородности компонентов

Группа организационных ресурсов	Состав компонентов группы
Интеллектуальная собственность	Изобретения, публикации, патенты, авторские права, ноу-хау, технологии производства, лицензии, товарные знаки
Структурно-процессные ресурсы	Организационно-управленческая структура, принципы управления, методы, процедуры, технологии управления, другие организованные процессы
Организационная культура	Социальные ценности, правила и нормы поведения на предприятии, коммуникации и язык общения, отношение к проявлению инициативы в работе, система мотивирования работников, нормы взаимоотношений, традиции, обычаи, требования к внешнему виду работников, социально-психологический климат, имидж предприятия
Информационные технологии	Корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, уникальные технические библиотеки
Внешние связи	Двухсторонние связи с партнерами, включенность в деловые сети, участие в отраслевых ассоциациях, отношения с органами государственной и местной власти, контракты на снабжение, сбыт, рекламу, принципы и методы установления внешних связей
Примечание – Составлено автором.	

Структурно-процессные ресурсы представляются в составе организационно-управленческой структуры, принципов (правил), методов, процедур, технологий управления, а также других организованных процессов.

Под *организационной культурой* автор понимает сложный комплекс социальных ценностей, норм, традиций, обычаев и других инструментов воздействия, задающий общие рамки поведения работников предприятия [180]. Организационная культура направлена на формирование единого социально-духовного поля, соответствующего целям и стратегии предприятия, и объединение работников вокруг этих целей [180; 255]. Компонентный состав организационной культуры установлен по модели П. Харриса и Р. Морана [180]: осознание себя и своего места на предприятии, коммуникационная система и язык общения, внешний вид сотрудников и их представление себя на работе, организация питания, осознание времени, отношение к нему и его использование, взаимоотношения между людьми, ценности и нормы, вера во что-то или расположение к чему-то, использование потенциала работников, трудовая этика и мотивирование.

Информационные технологии – это процессы накопления, хранения, передачи, обработки, контроля информации, основанные на использовании средств компьютерной техники, коммуникаций и новейших технологий преобразования информации [167]. Составляющими информационных технологий являются системы программных средств и организационно-методического обеспечения [81].

Внешние связи. Эта группа ресурсов включает отношения с партнерами, прямо или косвенно связанными с хозяйственной деятельностью исследуемого предприятия, а также принципы и методы образования внешних связей. К числу первой группы партнеров можно отнести клиентов, потребителей, поставщиков, инвесторов, кредиторов. Вторая группа включает федеральное и региональное правительство, регулирующие органы, средства массовой информации, отраслевые ассоциации и т.д. [172]. Отличительная особенность внешних связей – отсутствие у предприятия права собственности на них. Отношения находятся под контролем каждой из сторон, что порождает момент неопределенности и возможности оппортунистического поведения.

Управление организационным потенциалом определяет необходимость иметь развернутую характеристику организационных ресурсов. Для этого построена классификация на базе нескольких признаков (таблица 2.3).

Фактические – это ресурсы, которые постоянно требуются в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. *Потенциальные* – ресурсы, которые могут быть получены при определенных условиях. К *условным* относят специальные резервные ресурсы [74].

Общими называются ресурсы, имеющие одинаковую ценность на предприятии и вне его, *специфическими* – ресурсы, ценность которых на предприятии выше, чем за его пределами, *интерспецифическими* – ресурсы, не имеющие ценности за пределами данного предприятия [74].

Гибкими автором названы ресурсы, изменение которых не требует особых затрат времени и денежных средств, *полужесткими* – ресурсы, изменение которых связано с затратами, *жесткими* – ресурсы, изменение которых требует значительных затрат времени и денежных средств.

Таблица 2.3 – Классификация организационных ресурсов предприятия

Классификационный признак	Виды организационных ресурсов	Примеры	Применение классификации
Принадлежность	Внутренние	Компоненты организационной культуры, процедуры, технологии производства и управления, организационная структура, организационные процессы	Определение источников организационных ресурсов
	Внешние	Отношения с партнерами, органами власти, клиентами, местным сообществом	
Степень реализации в хозяйственном процессе [74]	Фактические	Применяемые структуры, технологии производства и управления, процедуры, применяемые патенты	Определение способов развития организационных ресурсов
	Потенциальные	Возможность приобретения производственных и управленческих технологий путем создания стратегического партнерства с другими предприятиями	
	Условные	Имеющиеся в собственности, но неиспользуемые предприятием патенты, промышленные модели, ноу-хау	
Альтернативная ценность (специфичность) [74]	Общие	Стандартное программное обеспечение, информационные системы и технологии, универсальные технологии управления	Определение методов создания способностей предприятия
	Специфические	Корпоративные информационные системы, оригинальные управленческие технологии, процедуры	
	Интерспецифические	Уникальные процедуры, ценности корпоративной культуры, технологии их создания и внедрения	
Степень гибкости	Гибкие	Информационные системы и технологии, адаптационные процессы, интеллектуальная собственность	Выбор организационных ресурсов для реагирования на внешние и внутренние возмущения
	Полужесткие	Инвестиционные процессы, отношения с партнерами	
	Жесткие	Принципы, ценности, организационная структура, корпоративная культура, операционные процессы	
Срок созревания	Быстро созревающие	Процедуры, лицензии, связи в рамках отраслевых союзов и ассоциаций	Определение методов измерения и управления организационными ресурсами
	Умеренно созревающие	Технологии управления, организационная структура, базы данных	
	Медленно созревающие	Социальные ценности, отношения с контрагентами, патенты, ноу-хау, товарные знаки, технологии производства, корпоративные информационные системы, уникальные технические библиотеки	

Продолжение таблицы 2.3

Классификационный признак	Виды организационных ресурсов		Примеры	Применение классификации
Роль в адаптации к деловой среде	Изоляция	Защитные механизмы	Бренды, патенты, технические стандарты, лицензии, ноу-хау, уникальные комплементарные активы, специфические отношения с поставщиками, высокие издержки переключения на новых поставщиков, специфические отношения с органами власти, технологии по их созданию	Определение способов поддержания или улучшения положения предприятия на рынке
	Изменение внутренней среды	Инструменты гибкости	Производственные технологии множественного назначения, модульное производство, универсальные управленческие технологии, децентрализация, создание центров прибыли, реструктуризация, аутсорсинг	
	Переход в другую деловую среду	Инструменты охвата рынков	Конгломеративная диверсификация, горизонтальная диверсификация, охват массового рынка, новые способы использования продукции	
	Изменение деловой среды	Инструменты активной адаптации	Технологии слияния и поглощения, технологии продвижения продукции и торговых марок, маркетинг взаимоотношений с клиентами, CRM-технологии, лидерство в выпуске продукции нового поколения, модели прибыли опережающего типа, многократной прибыли, прибыли от установления фактического стандарта и т.д.	
Функциональная область менеджмента [89]	Управление предприятием		Способности в финансовом менеджменте, стратегическом контроле, эффективной мотивации и координации менеджеров бизнес-единиц, в управлении слияниями, управлении взаимоотношениями с клиентами	Определение набора компетенций для руководителей
	Управление производством		Способности в эффективной организации крупносерийного производства, в налаживании улучшений в производственных процессах, в оперативном реагировании на изменения спроса	
	Управление персоналом		Технологии подбора, обучения, мотивации, интеллектуального развития персонала	
	Управление маркетингом		Способности по созданию брендов, конвертации маркетинговых активов в экономический результат, выявлению новых рыночных тенденций	

Продолжение таблицы 2.3

Классификационный признак	Виды организационных ресурсов	Примеры	Применение классификации
Комплементарность [67]	Положительно сопряженные	Компоненты организационной культуры, соответствующие друг другу относительно ключевых ценностей предприятия	Проектирование организационного потенциала
	Отрицательно сопряженные	Жесткая организационная структура предприятия, применяемая в условиях динамичной деловой среды	
	Слабо сопряженные	Разные технологии управления, применяемые в разных филиалах	
Сложность имитации	Уникальные	Патенты, ноу-хау, секретные формулы продуктов, лидерство в выпуске продукции нового поколения	Проведение внешней оценки способностей предприятия
	Ценные	Маркетинг взаимоотношений с клиентами, технические стандарты	
	Малоценные	Традиционные производственные технологии и технологии управления	
Отношение к созданию продуктивности предприятия [172]	Генераторы продуктивности	Определяются конкретной моделью поведения предприятия	Принятие стратегических решений по выбору модели поведения
	Собиратели продуктивности		
	Поглотители продуктивности		
Степень формализации	Формализованные	Патенты, технические стандарты, лицензии, регламентирующая документация, договора с контрагентами, перекрестное владение, перекрестное участие в наблюдательном совете	Определение методов контроля и управления организационными ресурсами
	Неформализованные	Ноу-хау, неформализованные правила поведения работников, социальные отношения между работниками предприятий-партнеров	
Уровень контролируемости	Контролируемые	Формализованные компоненты интеллектуальной собственности, процедуры, технологии производства и управления, организационная структура, организационные процессы, информационные технологии	
	Полуконтролируемые	Отношения с участниками рынка	
Примечание – Составлено и предложено автором.			

Определяя направленность организационного потенциала на обеспечение жизнеспособности предприятий за счет обеспечения адекватности деловой среде (пункт 1.2), можно выделить виды организационных ресурсов по их роли в выполнении этого предназначения. Для этого следует опираться на общеизвестные направления нормализации функционирования предприятий [208]: изоляция, изменение параметров внутренней среды, переход в другую деловую среду, изменение деловой среды. Таким образом выделены соответствующие виды организационных ресурсов: входные барьеры (иначе защитные механизмы), инструменты обеспечения гибкости, инструменты охвата отраслей или рынков, инструменты активной адаптации. *Защитными механизмами* иначе входными барьерами называются организационные ресурсы, которые используются для ограничения конкуренции и регулирования состояния рынка. Экономический смысл использования организационных ресурсов в качестве входных барьеров заключается в сложности их подбора, аккумуляции и комбинирования в целях создания и поддержания лидирующего положения предприятия на рынке. *Инструментами обеспечения гибкости* названы организационные ресурсы, применяемые предприятием для оперативной реакции на изменения деловой среды, *инструментами активной адаптации* – организационные ресурсы, используемые для изменения деловой среды предприятия.

В.Ж. Дубровский и С.В. Орехова предложили деление ресурсов по уровню комплементарности [66]. *Положительно сопряженными* названы ресурсы, совместное использование которых более эффективно, чем их применение по отдельности, *отрицательно сопряженными* – ресурсы, совместное использование которых дает отрицательный синергетический эффект, *слабо сопряженными* – независимые ресурсы, совместное использование которых настолько же эффективно, как и раздельное.

Для формирования организационного потенциала целесообразно дифференцировать организационные ресурсы по вкладу в создание продуктивности предприятия [172]. *Генераторами продуктивности* называются ресурсы, использование которых дает значительно больший эффект, чем затраты на их поддержа-

ние. *Собиратели продуктивности* – это ресурсы, каждый из которых имеет небольшую продуктивность, но их совокупность создает заметную продуктивность предприятия. *Поглотителями продуктивности* называются ресурсы, поддержание которых требует больших затрат, чем создаваемая ими продуктивность.

Важный аспект исследования организационных ресурсов – выявление и рассмотрение их свойств. Из литературы известны *общие свойства экономических ресурсов* [2; 74]: *прямая связь с процессом производства продукции, ограниченность, мобильность, многофункциональность, гибкость*. Специфичность и нематериальный характер организационных ресурсов определяют особенности проявления общих свойств, на чем следует остановиться подробнее [399].

Вовлечение организационных ресурсов в хозяйственный процесс происходит путем комбинирования с привлеченными для производства ресурсами. В ходе последующей структуризации и трансформации образуется материальная и нематериальная продукция, как товарная, так и нетоварная (см. пункт 1.4). *Ограниченность* организационных ресурсов, на взгляд автора, имеет основной причиной нелинейную зависимость между объемом инвестиций и отдачей от использования ресурсов. Другая причина – законодательные нормы, определяющие правила и механизмы предпринимательской деятельности. Глубинные причины ограниченности специфичны для групп организационных ресурсов. Например, ограниченность интеллектуальной собственности и структурно-процессных ресурсов определяется механизмами, которые предприятие-разработчик создает для их защиты от неконтролируемой диффузии в окружающую среду. *Ограниченность* организационной культуры состоит в невозможности полной регламентации поведения работников. Внешние связи с клиентами и другими партнерами ограничены количеством участников рынка и используемыми ими механизмами защиты моделей создания рыночной ценности. Ограниченность информационных технологий состоит в несоответствии производительности обработки информации мощности постоянно нарастающего потока информации.

Мобильность означает меру подвижности организационных ресурсов, их способность к перемещению между разными сферами использования [167]. Орга-

низационные ресурсы обладают достаточно низкой мобильностью [89; 95]. Основная причина, на взгляд автора, – специфичность, особенно таких ресурсов, как организационная культура и внешние связи, которые носят отпечаток поведения работников и партнеров предприятия.

Многофункциональность означает, что каждый организационный ресурс используется для выполнения несколько функций. Например, организационная культура регламентирует управление, задает модель поведения работников, формирует имидж предприятия в деловой среде. Структурно-процессные ресурсы определяют общее строение предприятия, формализуют деловые отношения, задают правила и стандарты поведения работников. Патенты, как объекты интеллектуальной собственности, могут использоваться для производства продукции, для реализации в качестве товара на рынке технологий, как барьер на вход в отрасль или как инструмент конкурентной борьбы. Многофункциональность организационных ресурсов обеспечивает их *гибкость*.

Информационная природа определяет *характерные свойства организационных ресурсов* [172; 217]: частичная принадлежность предприятию; неполный контроль со стороны предприятия; разнородный состав компонентов; информационная асимметрия; увеличение полезности (продуктивности) по мере использования; воспроизводимость (способность к восстановлению); сетевой характер экономического поведения.

Частичная принадлежность предприятию и неполный контроль с его стороны связаны с внешними и внутренними источниками и составом организационных ресурсов. *Разнородность* определяется различиями в управляемости, гибкости, специфичности организационных ресурсов (см. таблицу 2.3). *Информационная асимметрия* означает различие в оценке состояния ресурсов разными группами стейкхолдеров, которые отличаются возможностью доступа к инсайдерской информации. *Увеличение продуктивности по мере использования* следует из способа воспроизводства и является результатом совершенствования характеристик, повышения производительности организационных ресурсов по мере их использования. Иными словами, увеличение полезности можно рассматривать как возрас-

тание эффекта масштаба при использовании организационных ресурсов. *Воспроизведение* организационных ресурсов совмещено с процессом их применения и реализуется в двух формах: отладки в ходе многократного применения и создания по опыту других предприятий. *Сетевой характер экономического поведения* означает, что зависимость результата вложений в организационные ресурсы от размера вложений носит не линейный, а S-образный характер.

Пространственный аспект. Пространственный аспект отражает пространственную структуру источников организационных ресурсов (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Источники организационных ресурсов

Группа организационных ресурсов	Источники организационных ресурсов
Интеллектуальная собственность	Деловые издания, научные исследования, информация от партнеров, клиентов, конкурентов, консалтинговых компаний, неформальные источники информации, методики сбора и обработки управленческой информации, опыт практической деятельности, управленческие системы (стратегического, тактического и оперативного управления), организационные формы инновационной деятельности собственного персонала
Структурно-процессные ресурсы	Аналитические обзоры, публикации о состоянии отраслевого и регионального рынка, информация об опыте успешных предприятий, консалтинговые услуги, собственный опыт практической деятельности
Организационная культура	Цели, стратегия, принципы управления предприятием, деловая среда, характеристики персонала
Информационные технологии	Регламенты документооборота, методики сбора и обработки управленческой информации, опыт практической деятельности, применяемые на предприятии управленческие системы (системы стратегического, тактического и оперативного управления, система управления проектами, система управления клиентами и т.д.)
Внешние связи	Информация о состоянии рынка, формальные контракты, самовыполняющиеся соглашения (финансовые, инвестиционные залоги, репутация), опыт практической деятельности, консалтинг
Примечание – Составлено автором.	

Пространственная структура влияет на содержание внутренних и внешних связей предприятия, формы их реализации, методы совершенствования организационного потенциала. В целях получения общей характеристики организационных ресурсов можно выделить внешние и внутренние источники. *Внешними источниками* являются отношения рыночного обмена с поставщиками и клиентами,

консалтинг, создание вертикально ориентированных структур, стратегических альянсов, совместных предприятий, вхождение в сети, слияния и поглощения, трансфер технологий, движение персонала и т.д. *Внутренние источники* – система управления формализованными и неформализованными знаниями (процедуры продуцирования, переработки, передачи, воспроизводства и хранения знаний), принятые на предприятии процедуры, опыт управленческой деятельности.

Морфологический аспект. Используя морфологический аспект, определена структура организационного потенциала, как системы организационных ресурсов и как модели поведения. *Организационный потенциал как система ресурсов* – это структурированная комбинация комплементарных организационных ресурсов предприятия, объединенных общей ценностной направленностью. Система организационных ресурсов имеет иерархическое построение, которое задается ключевыми ценностями предприятия. Ключевые ценности образуют высший уровень и дифференцируют организационные ресурсы, образуя уровень из наиболее развитой группы организационных ресурсов и низший уровень из других групп организационных ресурсов. *Модель поведения предприятия*, как указано выше (см. пункт 1.3), – это совокупность формализованных внешних и внутренних действий и процессов, которая устанавливает способ существования предприятия в деловой среде. Иными словами, модель поведения – это тип, образец поведения предприятия [165], определяющий результаты его деятельности.

Представления ученых о составе компонентов поведения предприятий различны [17; 108; 113; 233; 237; 253]. Позиция автора основана на классическом понимании поведения объекта как совокупности внешних и внутренних действий, среди которых выделяются жесткие и гибкие элементы. Жесткие элементы задаются нормами, ценностными ориентациями, предписаниями, гибкие формируются в ходе взаимодействия объекта с деловой средой. Комбинация жестких и гибких элементов дает сочетание устойчивости и адаптивности объекта к изменениям деловой среды. В связи с этим строение модели поведения представляется в перегруппированном виде, отвечающем составу способностей (рисунок 2.2).



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 2.2 – Строение модели поведения предприятия

Глубинный уровень состоит из трех подуровней и обеспечивает стратегическое соответствие предприятия состоянию деловой среды за счет устойчивости образующих его элементов: ключевых ценностей, знаний (в виде совокупности ментальных конструктов и навыков [198]) и принципов (иначе системообразующих правил). Принципы управления привлеченными ресурсами (материально-имущественными, финансовыми, человеческими, внешними информационными) – это правила их отбора и структуризации. Реализация принципов осуществляется посредством технологий управления, образующих серединный и поверхностный уровни модели поведения. Вспомогательные технологии управления, кроме того, обеспечивают оперативную гибкость предприятия к изменениям деловой среды. Технологиями управления названы формализованные упорядоченные комплементарные способы и инструменты управленческой деятельности, которые подробно рассмотрены далее в главе 4. Компоненты модели поведения всех уровней связаны и взаимодействуют путем взаимной настройки.

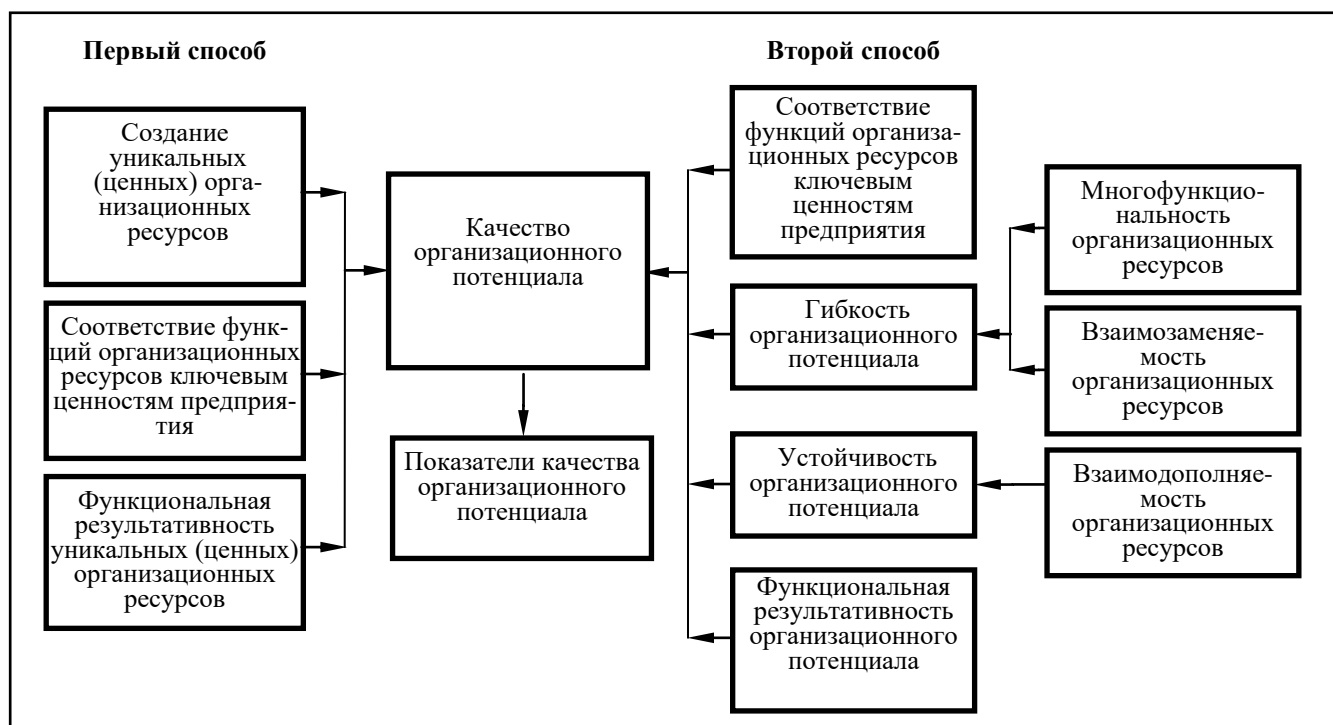
Функциональный аспект. В составе общих функций организационного потенциала структурирующая, интегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая (см. пункт 1.3).

Согласно универсальному закону соответствия, свойства организованного целого соответствуют характеристикам его составляющих [116]. Следовательно, функции организационного потенциала формируются на базе функций образующих его организационных ресурсов. Назначение организационного потенциала производственного предприятия состоит в обеспечении жизнеспособности предприятия. Функции организационных ресурсов, которые обеспечивают выполнение назначения организационного потенциала, в дальнейшем называются основными. Основная функция интеллектуальной собственности – создание научно-технической основы для производства продукции. Основная функция структурно-процессных ресурсов – создание и поддержание определенного порядка для поддержания ключевых ценностей предприятия. Организационная культура предназначена для создания и поддержания соответствующей ключевым ценностям предприятия социальной среды, а информационные технологии предназначены для создания и поддержания информационной среды. Основная функция внешних связей – рационализация отношений с деловой средой для поддержания ключевых ценностей предприятия. Основные функции выполняются за счет вспомогательных функций, также закрепленных за группами организационных ресурсов. Из общих представлений следует, что жизнеспособность предприятий может достигаться различными способами: за счет низких издержек, постоянного обновления продукции, стабильных отношений с партнерами и т.д. Поэтому выполнение основных функций может обеспечиваться за счет разных наборов вспомогательных функций [18; 217].

Качественный аспект. Качество ресурсного потенциала, по мнению А.Г. Фомотова [225], определяется совокупностью следующих свойств: взаимодополняемость (комплементарность), взаимозаменяемость и комплексность использования ресурсов.

Взаимодополняемость ресурсов А.Г. Фонотов понимал, как соблюдение определенных объемных пропорций между их видами. Взаимозаменяемость он определял, как ограниченную возможность замены одной группы ресурсов другой, иначе возможность альтернативного применения разных ресурсов для достижения (сохранения) заданного уровня производства [121; 225]. Под *комплексностью использования* А.Г. Фонотов понимал многоцелевую переработку ресурсов для максимального использования полезных свойств. Согласно современным представлениям, качество объекта определяется его полезностью. Учитывая назначение организационного потенциала, его качество следует определять результативностью функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия, что для производственных предприятий означает прибыльность и соответствие деловой среде для поддержания жизнеспособности.

На основе представлений о способностях предприятия [89; 338] выделены способы создания нужного качества организационного потенциала (рисунок 2.3).



Примечание – Предложено автором.

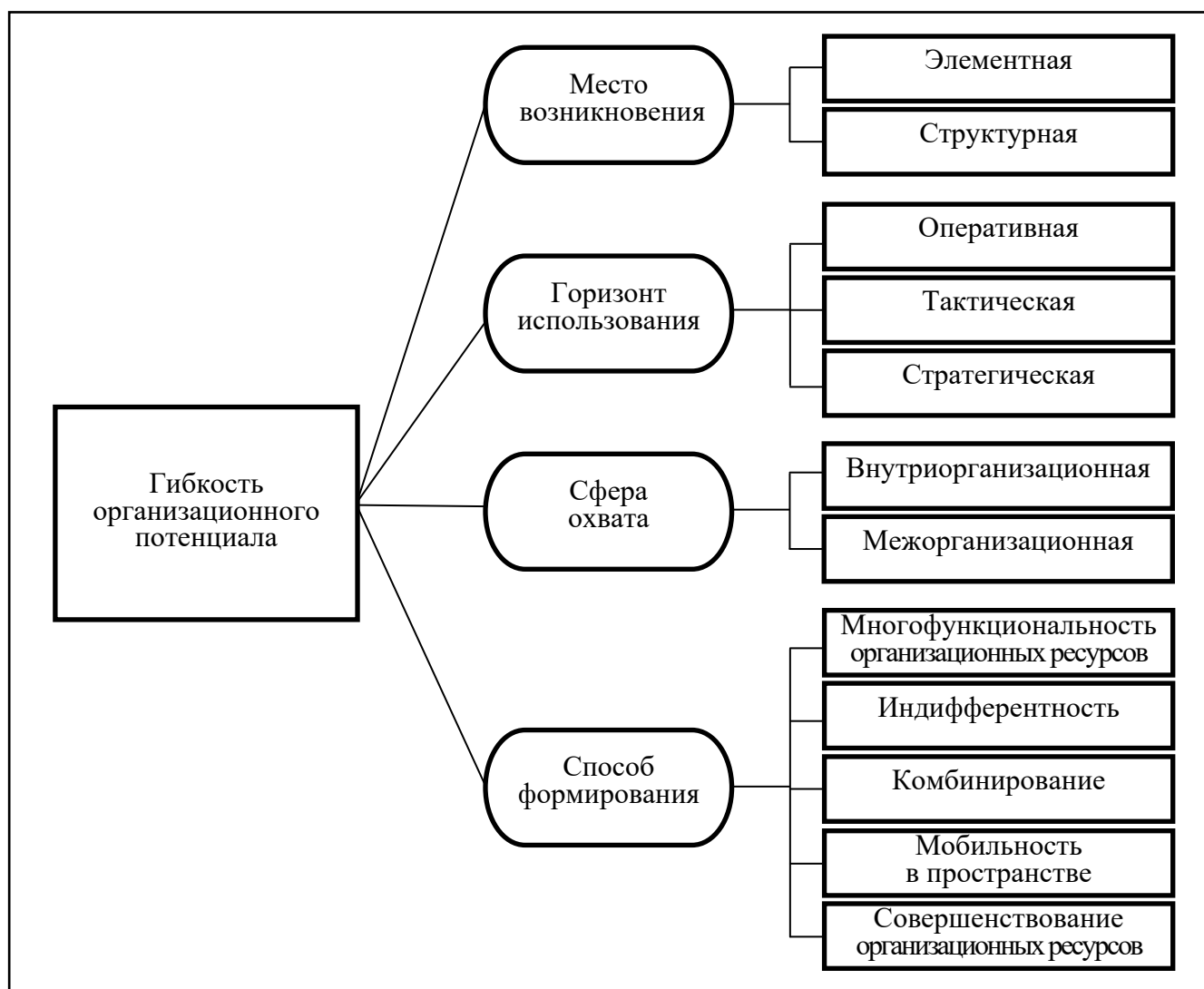
Рисунок 2.3 – Формирование качества организационного потенциала

Первый состоит в создании и рациональном использовании уникальных или ценных организационных ресурсов, которые названы генераторами продуктивности (см. таблицу 2.3). Второй способ состоит в создании и рациональном использовании гармоничной комбинации малоценных организационных ресурсов, которые названы собирателями продуктивности (см. таблицу 2.3). Для реализации второго способа требуется комплементарность и взаимозаменяемость организационных ресурсов. Комплементарность обеспечивает устойчивость, а взаимозаменяемость – гибкость организационного потенциала предприятия.

Влияние гибкости на качество организационного потенциала дает основание выявить способы ее создания путем разработки типологии гибкости организационного потенциала на основании материалов научной литературы [2; 225] и логических рассуждений автора (рисунок 2.4).

Элементная гибкость образуется за счет многофункциональности организационных ресурсов, *структурная гибкость* – за счет связей, возникающих при комбинировании организационных ресурсов. Можно выделить также оперативную, тактическую и стратегическую гибкость. *Оперативная гибкость* означает изменение отдельных характеристик организационного потенциала, его компонентов или параметров функционирования. Эти изменения связаны с решением оперативных задач и не требуют заметных затрат. *Тактическая гибкость* сопряжена с необходимостью затрат, поскольку связана с некоторым улучшением или корректировкой организационного потенциала. *Стратегическая гибкость* означает возможность существенного изменения структурных характеристик организационного потенциала при возникновении или ожидании структурных изменений в деловой среде. Это связано с изменением модели поведения, требует существенных затрат, но открывает для предприятия новые перспективы.

Приведенные типы гибкости можно назвать *внутриорганизационными*. Многообразие деловой среды породило *межорганизационную гибкость*. В ее основе – объединение организационных ресурсов совокупности предприятий в сеть создания полезности.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 2.4 – Типология гибкости организационного потенциала

По результатам предложенной типологии можно выделить способы формирования гибкости организационного потенциала:

- многофункциональность организационных ресурсов, определяющая возможность их взаимозаменяемости и многоцелевого использования;
- универсальность, обусловленная индифферентностью организационных ресурсов по отношению к субъектам и объектам управления;
- мобильность источников организационных ресурсов в пространстве;
- совершенствование характеристик организационных ресурсов и способов их комбинирования.

Временной аспект. Временной аспект исследования организационного потенциала включает изучение динамики его воспроизводства и развития. В силу различий между организационными ресурсами в источниках и сроках созревания пропорции между отдельными компонентами организационного потенциала могут колебаться во времени. Это объясняется способом формирования организационного потенциала. Сочетание разной динамики формирования организационных ресурсов с задачей обеспечения готовности предприятия отзываться на требования рынка приводит к образованию резервов организационного потенциала. Согласно О.А. Жигуновой [74], *резервы* – это возможности лучшего использования потенциала, возникающие двумя путями: планомерное формирование резервов для оперативного удовлетворения дополнительной потребности организации на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, а также неполное использование возможностей повышения эффективности управленческой деятельности.

Неосязаемый характер организационных ресурсов дает основание полагать, что резервы организационного потенциала возникают по первому и по второму варианту. Иллюстрацией первого способа является структура модели поведения, которая включает не только жесткие, но и гибкие компоненты (вспомогательные технологии управления) для адаптации предприятия к изменениям деловой среды. Резервы второго вида возникают в фоновом режиме, выявляются в ходе анализа структуры, функций, результатов применения организационного потенциала и дают возможности получения дополнительного эффекта. Для управления организационным потенциалом предложена классификация его резервов (таблица 2.5).

Функциональными названы резервы, которые возникают по причине неполного использования функций организационного потенциала. *Резервами созревания* названы резервы, образующиеся в силу различий в сроках формирования организационных ресурсов. Далее эти резервы можно дифференцировать по скорости созревания. *Резервами альтернативности* автор называет возможность замены одного ресурса другим для решения той или иной задачи.

Таблица 2.5 – Прикладная классификация резервов организационного потенциала

Классификационный признак	Виды резервов	Применение классификации
Происхождение [74]	– запланированные; – незапланированные, выявляемые в результате анализа	Определение набора действий по управлению организационным потенциалом
Способ образования	– неполное использование функций (функциональные резервы); – разный срок созревания ресурсов (резервы созревания); – взаимозаменяемость ресурсов (резервы альтернативности); – целенаправленное создание запаса	Определение метода выявления и применения резервов
Характер проявления	– явные; – скрытые (неявные)	Определение инструментария для выявления резервов
Масштаб управленческого решения	– оперативные; – тактические; – стратегические	Определение метода использования резервов
Цель выявления и использования [73]	– резервы, расширяющие способности предприятия; – резервы, вызванные неполным использованием способностей	Определение направленности действий по применению резервов
Центр возникновения	– общеорганизационные; – резервы службы, подразделения	Определение центров возникновения резервов
Компонентный состав	– резервы интеллектуальной собственности; – структурные резервы; – резервы организационной культуры; – резервы информационных технологий; – резервы внешних связей	Определение источника возникновения резерва
Примечание – Предложено и составлено автором.		

К *явным резервам* можно отнести запас интеллектуальной собственности и информационных технологий в форме имеющихся патентов и лицензий на новую продукцию, технологию, базы данных, использование которых в определенный момент считается неактуальным, схемы замены работников, оборудования. К *неявным резервам* можно отнести слабое использование консолидирующей и мотивирующей роли организационной культуры, недооценка возможностей отношений с партнерами, возможностей организационных форм активизации инновационной деятельности работников.

По масштабу управленческих решений, связанных с применением резервов, можно выделить *оперативные, тактические и стратегические резервы*. Оперативные и тактические резервы применяются посредством процедуры регулирования, включая перераспределение работ, изменение показателей оценки персонала, норм расхода материалов и др. Стратегические резервы применяются путем изменения принципов управления.

Второе направление временного аспекта изучения организационного потенциала связано с его жизненным циклом, что подробно рассмотрено в пункте 1.4. Устаревание организационного потенциала, согласно эволюционной теории [141], вызвано преимущественно изменением деловой среды, что определяет потребность в регулярном мониторинге организационного потенциала, оценке соответствия предприятия деловой среде и разработке процедуры управления.

Инструментальный аспект. Предложенный инструментальный аспект [375] позволяет определить подход к измерению состояния организационного потенциала. Учитывая способ и продолжительность воспроизводства организационного потенциала, можно выделить фактический и максимальный (полный) организационный потенциал: *фактический* отражает текущий уровень организационной способности по созданию комбинации привлеченных ресурсов, а *максимальный* уровень означает наивысший уровень этой способности при сохранении ключевых ценностей и структуры организационного потенциала. Это позволяет проводить нормирование привлекаемых для измерения показателей и рассчитывать сводный показатель состояния организационного потенциала.

Таким образом, проведенное многоаспектное исследование позволило раскрыть организационный потенциал как объект управления. При этом получены логичные, внутренне непротиворечивые выводы, которые обосновывают правильность авторского представления о сущности организационного потенциала. Результаты исследования использованы ниже при разработке методологии исследования результативности управления организационным потенциалом предприятий (глава 3).

2.2 Типология моделей поведения производственных предприятий

Для изучения организационного потенциала не только как системы организационных ресурсов, но и модели поведения, обеспечивающей жизнеспособность предприятий, следует сначала рассмотреть сущность понятия «поведение предприятия», изучить и оценить с точки зрения жизнеспособности наиболее известные разработки моделей поведения и обосновать модели, позволяющие обеспечить жизнеспособность производственных предприятий.

Несмотря на некоторые разногласия среди ученых, поведением обычно называют наблюдаемый комплекс действий и взаимодействий членов предприятия между собой, а также с другими индивидами и предприятиями [38]. Более четкое определение дано В.Г. Алиевым [208]: «Поведение системы – это совокупность внешних и внутренних действий системы, устанавливающих форму ее существования в окружающей среде и ориентированных на реализацию ее целей».

Исследованием поведения как устоявшегося набора процессов и действий предприятия активно занимались и занимаются разные ученые [5; 17; 38; 51; 111; 255], используя для обозначения этой категории наряду с понятием «модель поведения» [255] и другие термины, в том числе «реакция» [5] и «ориентация» [111]. Сравнивая эти термины, автор считает словосочетание «модель поведения» наиболее удачным. Лексическое значение термина «реакция» – ответное действие. Однако предприятия могут совершать не только ответные, но и превентивные действия на прогнозируемые и ожидаемые изменения деловой среды. В сравнении с этим термин «модель поведения» означает тип, образец поведения [167], поэтому свободен от внутреннего противоречия. Применение понятия «модель поведения» обосновано также заявленной и используемой автором метафорой «предприятие как живой организм». Такая позиция автора отражает интегральный взгляд на протекающие на предприятии процессы, обосновывает необходимость соответствия предприятия деловой среде и позволяет предлагать взаимосвязанные управленческие решения.

Формирование моделей поведения предприятий есть естественный процесс. Как установлено в литературе [38; 111; 321], несмотря на возможное разнообразие образцов поведения предприятий, сходные условия деловой среды приводят к образованию нескольких моделей поведения, которые формируются методом проб и ошибок, направленно с учетом факторов окружения, или путем тиражирования организационного опыта других предприятий. Успешность модели поведения определяется жизнеспособностью предприятия в конкретной деловой среде.

По результатам анализа литературы выделены наиболее интересные разработки моделей поведения предприятий с точки зрения их прикладного значения, которые рассмотрены в приложении А. Ниже приведен их краткий обзор.

И. Ансофф [5] предложил ряд моделей, иначе реакций предприятий на изменения рыночной ситуации: производственную, конкурентную, инновационную, предпринимательскую и административную. *Производственная реакция* предусматривает минимизацию себестоимости продукции, *конкурентная* – оптимизацию прибыли в близкой перспективе, *инновационная реакция* означает разработку новой продукции и стратегии, *предпринимательская* – означает создание условий для долгосрочного роста, *административная реакция* предусматривает быструю адаптацию предприятия к изменениям деловой среды.

М. Гулд и Э. Кэмпбелл, изучая управление крупными компаниями, предложили [289], а А.Д. Чандлер [232] впоследствии развил их представления о трех моделях поведения, выделенных, вероятно, по принципам внутренней организации и контроля: *модель стратегического планирования*, *модель стратегического контроля* и *модель финансового контроля*.

А.Д. Радыгин [164] по результатам изучения управления российскими компаниями скорректировал предложенные М. Гулдом и Э. Кэмпбеллом модели поведения применительно к российскому бизнесу. *Стратегическая модель*, по его мнению, характеризуется наличием разработанной руководством корпоративной стратегии, невмешательством руководства в операционную деятельность, подчинением финансовой деятельности стратегическим задачам и оценкой результатов по синергетическому эффекту взаимодействия бизнес-единиц. *Финансовая модель*

характеризуется широкой диверсификацией бизнеса, самостоятельностью бизнес-единиц в решении производственных вопросов, исключительно инвестиционными функциями руководства и оценкой деятельности бизнес-единиц по рентабельности на вложенный капитал. *Операционная модель* предусматривает монобизнес и директивно-функциональное управление операциями.

Р. Майлз и Ч. Сноу [313] выделил четыре типа организационных моделей по активности предприятий в отношениях с деловой средой. *Защитники* – это предприятия, предпочитающие ограниченный набор товаров и рынков, стабильную и ясную деловую среду, которые стремятся к максимальной эффективности за счет контроля своих операций. *Изыскатели* предпочитают динамичную, неопределенную деловую среду и находятся в постоянном поиске новых рыночных возможностей. *Аналитики* – предприятия, сочетающие преимущества двух предшествующих типов. Наконец, *пассивные адаптаторы* – предприятия, которые действуют спонтанно и только под сильным давлением деловой среды.

Современные представления о поведении предприятий развиваются в рамках концепции ориентаций [23; 111; 288; 293; 303; 308; 320; 340], в которой ориентациями названы особые организационные способности или принципы стратегического управления, направляющие деятельность предприятия на обеспечение жизнеспособности и эффективности [288]. По набору элементов они подобны моделям поведения. Наиболее подробно разработаны три ориентации (модели поведения) [23; 30; 111; 276; 311]. *Предпринимательская ориентация* предусматривает производство новых комбинаций ресурсов, процессов, рынков, каналов дистрибуции, направлена на поиск новых рыночных возможностей, проведение организационных, продуктовых и рыночных инноваций. *Ориентация на изменения* означает наличие развитых процессов по управлению изменениями структуры, культуры, продукции, качества управления, системы вознаграждения и учета. *Ориентация на управление знаниями* означает осуществление процессов интеграции, анализа и применения накопленного опыта деятельности. Ориентации и их влияние на результаты предприятий изучают в рамках единой теоретической модели [24; 30; 280], но, по мнению автора, эти ориентации имеют узкую направ-

ленность, а их перечень не исчерпывает возможных моделей поведения реальных предприятий. Это ограничивает область применения типологии.

Полнота типологии означает выделение всех возможных моделей поведения в единой системе координат. Такая типология, построенная в координатах пространство – время, предложена Г.Б. Клейнером [95; 96] и включает следующие модели: *объектную, средовую, процессную и проектную*. Подробный анализ возможностей этой типологии представлен в авторских работах [402; 410].

В таблице 2.6 приведены результаты сравнительного анализа рассмотренных типологий, определяющие границы их применения.

Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика типологий моделей поведения предприятий

Автор типологии	Достоинства типологии	Недостатки типологии
И. Ансофф [5]	Четкость, однозначность выделения моделей	Постановочная форма
	Определена целевая направленность каждой модели	Не выявлены технологии управления человеческими ресурсами
	Определен механизм функционирования	Не определен характер отношений с партнерами Не определены внешние условия применения
М. Гулд, Э. Кэмпбелл [289], А. Чандлер [232]	Четкость, однозначность выделения моделей	Постановочная форма
	Установлена сфера применения моделей	Не выделены технологии управления человеческими ресурсами
	Определен способ роста организации для каждой модели	Не определен характер отношений с партнерами
	Определен механизм функционирования и контроля	–
Р. Майлз, Г. Майлз, Ч. Сноу [313]	Полнота реакций предприятий по выделенному признаку	Постановочная форма
	Определена целевая направленность моделей	Не определены принципы внутреннего устройства предприятия
	Определены внешние условия применения	Не выявлены технологии управления человеческими ресурсами
		Не определен характер отношений с партнерами Не установлена связь с отраслевой принадлежностью предприятий

Продолжение таблицы 2.6

Автор типологии	Достоинства типологии	Недостатки типологии
А.Д. Радыгин [164]	Учтены современные экономические процессы	Постановочная форма
	Модернизирована типология М. Гулда, Э. Кэмпбелла, А. Чандлера	Не определены внешние условия применения
		Не выявлены технологии управления человеческими ресурсами
		Не определен характер отношений с партнерами
А.В. Куликов, Г.В. Широкова [111]	Современная теоретическая основа	Постановочная форма
	Подкрепление эмпирической проверкой	Ограниченная область применения
	Установлено наличие связи между поведением и ростом предприятия	Не выявлены технологии управления человеческими ресурсами
		Не определен характер отношений с партнерами
Пересечение выделенных моделей		
Г.Б. Клейнер [95; 96; 98]	Полнота по выделенным признакам	Постановочная форма
	Соответствие типологии системному представлению о предприятии	Не выявлены технологии управления человеческими ресурсами
	Определена целевая направленность моделей	Не определен характер отношений с партнерами
		Не определены внешние условия применения
Примечание – Составлено автором.		

Можно выделить два основных недостатка рассмотренных подходов. В большинстве из них модели поведения не связываются с рыночными и отраслевыми условиями деятельности предприятий, хотя необходимость учета состояния деловой среды на выбор модели поведения очевидна. Вторым недостатком: большинство разработок приводится в краткой, постановочной форме и не подкрепляется конкретным инструментарием их реализации. В связи с этим целесообразно предложить типологию моделей поведения предприятий с учетом этих моментов.

Авторская типология построена на базе изложенных выше представлений: представления о неравнозначности организационных ресурсов (см. пункт 2.1), представления о связанности структуры и поведения систем [168], а также взаимообусловленности модели поведения предприятия и иерархии организационных ресурсов (см. пункт 2.1). В связи с этим выделены модели поведения, названные по доминирующей группе организационных ресурсов [374].

Структурная модель основана на формализованной бюрократической структуре и соответствующих процессах управления, которые позволяют обеспечить жизнеспособность предприятия в стабильной деловой среде. Эту модель автор считает базовой и полагает, что ее могут использовать малые и средние производственные и непроизводственные предприятия.

Интеллектуальная модель основана на знаниях, характеризуется ключевой ролью интеллектуальной собственности в обеспечении жизнеспособности предприятия, может использоваться на производственных, проектных, инжиниринговых предприятиях, предприятиях, применяющих «открытые» инновации.

Культурологическая модель основана на доминировании организационной культуры, предусматривающей согласование целей и ценностей предприятия и работников для обеспечения жизнеспособности предприятия. Для предприятий с этой моделью наиболее важные способности заключены в работниках.

Информационная модель основана на информационных технологиях для управления различными направлениями деятельности предприятий. Эта модель соответствует предприятиям, где большинство процессов формализовано и регламентировано с помощью информационных технологий, к которым можно отнести крупные производственные или транспортные предприятия.

Отношенческая модель основана на крепких связях предприятия с клиентами, государственными органами, другими партнёрами как ресурсе, играющем ключевую роль в обеспечении их жизнеспособности. Примерами использования отношенческой модели могут быть сетевые образования, стратегические альянсы, предприятия, применяющие аутсорсинг, и другие.

Для проверки и отработки набора моделей систематизирован опыт управления, освещенный в работах российских и зарубежных исследователей. Прежде всего, выбран показатель рыночного результата, отражающий соответствие предприятия деловой среде. Этим показателем является коэффициент роста продаж, который характеризует способность предприятия создавать и удерживать потребителей. Далее по материалам эмпирических и теоретических исследований, опубликованных в ведущих международных журналах и систематизированных в

обширных обзорах Е.В. Скалецкого и Г.В. Широковой [184; 243], удалось установить определяющее положительное влияние на рост продаж целого ряда факторов. Эти факторы сгруппированы автором по однородности следующим образом:

- наличие устоявшихся контактов с поставщиками и клиентами; взаимодействие с социальными сетями (соответствует отношенческой модели);
- автономность подразделений, обеспечение качества продукции; организационные способности по поиску внутренних источников роста (соответствует структурной и информационной моделям);
- инвестиции в исследования и разработки, как первоначальные, так и продолжающиеся; наличие четко выраженных стратегий, направленных на инновационность (соответствует интеллектуальной модели);
- развитие человеческих ресурсов и применение рациональной модели их использования, вовлечение сотрудников в обсуждение стратегии развития предприятия, создание налаженной организационной культуры (соответствует культурологической модели);
- диверсификация, создание корпоративных структур из нескольких предприятий; развитие ресурсной базы, выход на внешний рынок; внедрение новаторских управленческих методик (не соответствует предложенным моделям).

Сравнение этого перечня факторов с характеристикой предложенных моделей поведения за некоторым исключением подтверждает их обоснованность. Кроме того, по ряду публикаций изучен опыт управления российскими предприятиями [17; 59; 75; 113; 120; 140; 164; 249; 251; 252; 255]. Сходство отраслевых, рыночных условий и приоритетов управленческой деятельности, установленных при опросе руководителей предприятий, позволило объединить предприятия в группы и выделить приоритетные организационные ресурсы (таблица 2.7).

Из данных таблицы 2.7 следует, что поведение предприятий первой и второй групп соответствует отношенческой модели. Поведение предприятий третьей группы характеризуется созданием особых отношений с работниками, что соответствует культурологической модели.

Таблица 2.7 – Приоритеты менеджмента предприятий

Отраслевая принадлежность	Особенности отрасли и состояния деловой среды [120]	Приоритеты управленческой деятельности [120]	Приоритетная группа организационных ресурсов
1. Телекоммуникации, финансы, сервис	Зависимость экономического результата от отношений с клиентами; высокая конкуренция	Поддержание длительных отношений с клиентами; повышение качества их обслуживания	Внешние связи
2. Энергетика, строительство	Высокая стоимость первоначальных вложений; длительный срок оборачиваемости; ограниченность объема внутренних источников финансирования	Привлечение долгосрочных инвестиций	Внешние связи
3. Торговля, транспорт	Динамичное развитие и взаимосвязанность отраслей; высокая зависимость результатов от конъюнктуры рынка; дефицит квалифицированных специалистов	Поиск и удержание квалифицированного персонала	Организационная культура
4. Машиностроение, пищевая, лесная, деревообрабатывающая промышленность	Возможность экономии на масштабе; функционирование в составе холдингов; увеличение ёмкости рынка и снижение уровня конкуренции за счет ухода с рынка иностранных конкурентов	Увеличение доли рынка; горизонтальная интеграция; выход на новые географические рынки	Структурно-процессные ресурсы
5. Топливная, химическая промышленность, металлургия	Ограниченность внутреннего и внешнего спроса; регулирующая роль государства	Эффективность затрат	Информационные технологии
6. Фармацевтика, автомобиль- и самолетостроение, производство программного обеспечения	Высокие затраты на продуктовые и процессные инновации; возможность экономии на масштабе	Обновление продукции, увеличение доли рынка; выход на новые географические рынки	Интеллектуальная собственность
Примечание – Составлено автором по: [17; 59; 113; 120; 140; 164; 253].			

Особенности поведения предприятий пятой группы – эффективность затрат, что дает основания для предположения об использовании информационной модели поведения. Предприятия шестой группы используют, по-видимому, преимущественно интеллектуальную модель, достигая соответствия деловой среде путем регулярного обновления выпускаемой продукции, что характерно для высокотехнологичных предприятий [277]. Предприятия четвертой группы ориентированы

на рост и развитие посредством освоения новых рынков и соответствующих структурных изменений. Это означает, что для таких предприятий характерен внешний рост. Сопоставление приведенных факторов роста продаж с характеристикой предприятий четвертой группы дает основание выделить еще одну модель поведения, которая названа экспансионистской.

Анализ литературы подтверждает правомерность выделения экспансионистской модели. Исследования поведения российских предприятий, проведенные независимо друг от друга А.Д. Радыгиным [164] и А. Юдановым [249], а также опубликованные ранее работы А. Чандлера [232] и Г. Минцберга [134] свидетельствуют о том, что поведение, направленное на освоение новых географических рынков, в том числе зарубежных, характерно для определенной стадии развития крупных предприятий. Причиной этого Г. Минцберг [134] считает стремление этих предприятий изыскивать дополнительные источники повышения эффективности управления сбытом, в результате которого очень популярной стратегией для многих крупных предприятий становится стратегия слияний и поглощений. Небольшие предприятия, согласно указанным выше литературным источникам, используют преимущественно структурную модель поведения.

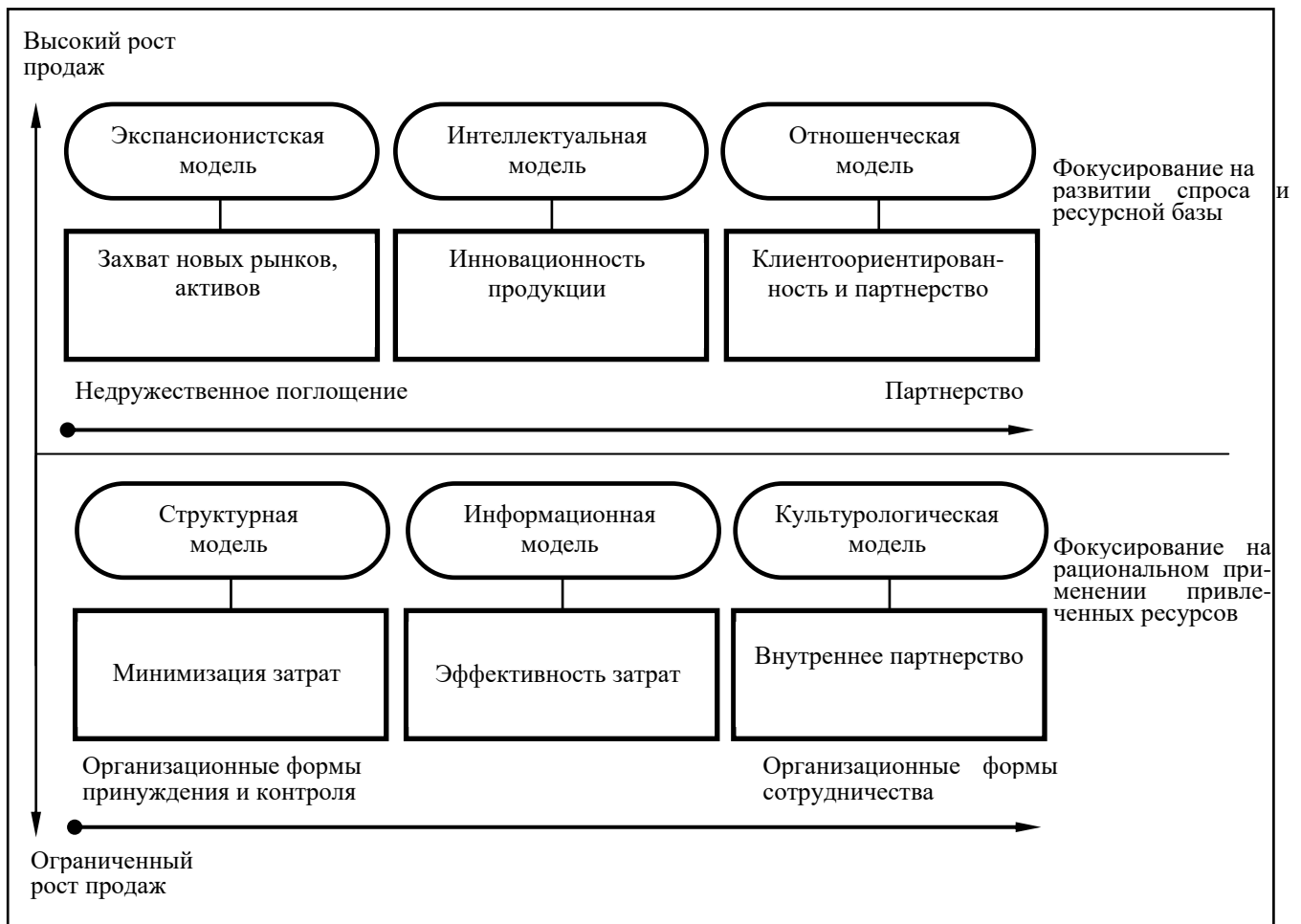
Автор полагает, что поддержание ключевых ценностей предприятий достигается за счет преимуществ, которые дает каждая группа организационных ресурсов. Структурно-процессные ресурсы позволяют сохранять базовый уровень внутренней организации за счет внутренних правил и процедур или ассимилировать другие предприятия в процессе слияний и поглощений. Действительно, слияние и поглощение в литературе считают расширением организационной структуры на поглощаемые предприятия [274; 296; 326]. Информационные технологии дают возможность создания информационной среды, позволяющей формировать, сохранять, накапливать, обрабатывать информацию об объеме и движении привлеченных ресурсов в пространстве и времени. Организационная культура позволяет максимально использовать человеческие ресурсы за счет создания и поддержания социальной среды, соответствующей ключевым ценностям предприятия. Интеллектуальная собственность дает возможность создать научно-техническую основу

для выпуска освоенной продукции или для обновления продукции предприятия. Это требует взаимодействия с объектами деловой среды в форме купли-продажи объектов интеллектуальной собственности, проведения совместных исследований и т.д. Внешние связи возникают по широкому кругу вопросов, снижают неопределенность деловой среды, обеспечивают устойчивое функционирование предприятия и могут иметь разные организационные формы [292].

На основе этих рассуждений автором предложено выделенные модели поведения разделить на две группы. Модели первой группы сфокусированы на применении внутренних организационных форм рационального использования привлеченных ресурсов, что позволяет обеспечить ограниченный рост продаж. К этой группе отнесены *структурная, информационная и культурологическая модели*. Модели второй группы сфокусированы на применении внешних организационных форм активизации спроса на продукцию и развитие ресурсной базы, что может обеспечить высокий рост продаж. К этой группе отнесены *экспансионистская, интеллектуальная и отношенческая модели*. Различие по росту продаж позволило первую группу моделей поведения назвать *моделями ограниченного роста*, а вторую группу, соответственно, *моделями высокого роста*. Дифференциация и группирование моделей поведения предприятий по отношению к росту продаж основаны на убеждении автора, что главным условием существования и функционирования предприятия является спрос на его продукцию, на базе которого следует формировать адекватную экономику предприятия. Это суждение согласуется с выводом известных ученых о том, что положение предприятия на товарном рынке значительно важнее, чем его положение на рынке капиталов и рабочей силы [40; 59].

На основе этих рассуждений предложенные модели можно представить в координатах «рост продаж – фокус организационной деятельности» (рисунок 2.5).

Инновационность продукции означает направленность предприятия на регулярное обновление продукции на основе использования новых технологий. Инновационность работников означает участие работников в инновационной деятельности через созданные руководством специальные организационные формы.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 2.5 – Типовые модели поведения предприятий

Чтобы использовать предложенную типологию, требуется ввести границы роста продаж. Для этого использованы официальная статистика [221] и материалы известных аналитических центров: Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) [207] и Центра развития НИУ «Высшая школа экономики» [80]. В результате рост в 10 % в год и менее назван ограниченным, более 10 % – высоким. Для каждой модели поведения с учетом ее особенностей можно определить соответствующие принципы создания рыночной ценности из тех, которые были выделены А. Сливоцки с соавторами [186].

Путем систематизации этих рассуждений и литературных материалов составлено дополненное описание предложенных моделей поведения предприятий с учетом ключевых организационных ценностей (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Общая характеристика моделей поведения предприятий [374; 413]

Тип модели	Ключевые организационные ценности	Способ стратегического соответствия предприятий деловой среде	Альтернативные принципы создания рыночной ценности [186]	Специфические факторы конкурентного преимущества	Предлагаемое применение моделей поведения
Модели ограниченного роста					
Структурная модель	<i>Внешняя:</i> выпуск базовой продукции. <i>Внутренняя:</i> минимизация затрат	Производство базовой продукции со стандартными характеристиками	Цикличность спроса и предложения; низкие затраты	Отлаженная технология производства, низкие издержки, стабильное качество продукции	Отрасли с традиционной продукцией и устойчивым спросом; предприятия мелко- и среднесерийного производства
Информационная модель	<i>Внешняя:</i> унификация продукции и услуг. <i>Внутренняя:</i> эффективность затрат	Производство унифицированной продукции (услуг) с помощью информационных технологий	Масштаб деятельности; занятие ведущей позиции в цепочке создания рыночной ценности	Масштабность производства, разнообразие унифицированной продукции (услуг), автоматизация производства и управления	Отрасли с традиционной продукцией и устойчивым спросом; предприятия крупносерийного и массового производства с высоким уровнем автоматизации производства, проектирования, управления запасами
Культурологическая модель	<i>Внешняя:</i> удержание постоянных клиентов. <i>Внутренняя:</i> внутреннее партнерство	Индивидуальный подход к клиентам (клиентоориентированность)	Кривая накопления опыта; предложение потребительских решений; предложение многокомпонентной системы	Стабильный состав высококвалифицированных специалистов, индивидуальный подход к клиентам, предложение комплексных потребительских решений	Предприятия рынка немассовых услуг с ограниченным и индивидуализированным спросом: бизнес-образование, консалтинг и др.

Продолжение таблицы 2.8

Тип модели	Ключевые организационные ценности	Способ стратегического соответствия организаций деловой среде	Альтернативные принципы создания рыночной ценности [186]	Специфические факторы конкурентного преимущества	Предлагаемое применение моделей поведения
Модели высокого роста					
Экспансионистская модель	<i>Внешняя:</i> захват новых рынков, активов. <i>Внутренняя:</i> оптимизация налогооблагаемой базы	Внешний рост (экспансия)	Создание нескольких центров прибыли; специализация на нескольких направлениях деятельности; высокая рыночная доля	Масштабность производства широкой номенклатуры продукции; интеграция бизнеса; децентрализация, современные технологии	Крупные предприятия, в том числе диверсифицированные транснациональные, мультинациональные
Интеллектуальная модель	<i>Внешняя:</i> инновационность продукции. <i>Внутренняя:</i> инновационность работников	Инновационная активность	Лидерство по выпуску продукции нового поколения; создание технического стандарта; защита продукции патентами; пирамида продукции	Качество технических разработок, скорость их внедрения, лидерство в создании и выведении на рынок новой продукции и стандартов на нее	Высококонкурентные высокотехнологичные отрасли: электронная промышленность, автомобилестроение, фармацевтика, производство программного обеспечения
Отношенческая модель	<i>Внешняя:</i> партнёрство. <i>Внутренняя:</i> гибкость в управлении человеческими ресурсами	Партнерство по широкому кругу вопросов	База постоянных клиентов; бренд; послепродажные услуги; участие в сетевых образованиях	Торговые марки, программы лояльности, послепродажные услуги, неформальные отношения с партнерами	Конкурентные отрасли с высокой зависимостью от партнеров, органов власти: строительство, энергетика, туризм, консалтинг
Примечание – Предложено автором. Заливкой выделены модели поведения, соответствующие специализированным производственным предприятиям					

Для выявления моделей поведения, характерных для специализированных производственных предприятий, проведен анализ работ известных российских ученых [17; 51; 59; 113; 120; 164; 249; 252; 253], который показал, что такие предприятия характеризуются преимущественно нулевым или ограниченным ростом продаж. Высокий рост, согласно эмпирическим исследованиям А.Ю. Юданова [252], характерен для предприятий сферы торговли, строительства, финансов и недвижимости. Из числа специализированных производственных предприятий высокий рост продаж имеют инновационные предприятия среднего бизнеса [250; 251], а также предприятия по выпуску обуви, одежды, регулярно обновляющие ассортимент своей продукции. Способными к высокому росту А.Ю. Юданов считает предприятия химической, нефтехимической отраслей, предприятия по производству пластмасс, медицинской техники, приборов и связывает эту способность с инновационной активностью предприятий этих отраслей. По его расчетам доля предприятий с высоким ростом продаж составляет не более 2 % от общего числа предприятий крупного и среднего бизнеса.

Обобщая результаты исследования российских предприятий по материалам научной литературы, можно сделать вывод, что для большинства российских специализированных производственных предприятий характерны структурная, информационная и интеллектуальная модели поведения.

Для завершения описания моделей поведения следует установить соотношение между понятиями «модель поведения предприятия» и «бизнес-модель предприятия», поскольку оба понятия широко применяются в научной литературе при рассмотрении управления предприятием как единым целым (таблица 2.9).

Как указано выше, понятие «модель поведения предприятия» отражает представление о предприятии как живом организме, поэтому рассматривается автором как способ обеспечения его жизнеспособности в текущем периоде и в перспективе. Это обуславливает и другие характеристики модели поведения: сложное строение, динамический характер результата управления, совокупность ориентиров управленческой деятельности и т.д.

Таблица 2.9 – Сравнительная характеристика понятий «модель поведения» и «бизнес-модель» предприятия

Признак	Модель поведения	Бизнес-модель
Используемый образ (метафора) предприятия	Предприятие как живой организм, обладающий совокупностью способностей	Предприятие как механизм
Сущность	Совокупность принципов и способов обеспечения жизнеспособности предприятия	Совокупность стандартизированных способов ведения бизнеса (операционная модель)
Назначение	Обеспечение жизнеспособности предприятия в текущем периоде и в перспективе	Достижение и поддержание желательного уровня прибыли
Применение	Способ существования предприятия в деловой среде	Логика действий предприятия, направленная на получение прибыли
Направленность	Стратегический и текущий результат	Преимущественно текущий результат
Результат управления	Динамический (жизнеспособность как процесс) и статический	Статический (желательная прибыль)
Ориентиры управления	Несколько ориентиров (рыночная, экономическая и организационные ценности)	Один ориентир (прибыль)
Строение	Трехуровневое	Одноуровневое
Компоненты	Ключевые ценности; корпоративные знания; принцип создания рыночной ценности; принципы внутренней организации, управления привлеченными ресурсами; технологии управления	Потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек
Роль межкомпонентных связей	Поддержание соответствия, высокой связанности компонентов	Соединение компонентов
Применение во времени	Долгосрочное применение с учетом возможности изменения принципа создания рыночной ценности при сохранении модели поведения	Долгосрочное или краткосрочное использование
Примечание – Предложено автором.		

Бизнес-моделью называют логику бизнеса, совокупность стандартизированных способов и правил ведения конкретного бизнеса в целях генерирования прибыли [4; 152; 217; 259; 263; 274; 279; 312; 331]. Это означает, что понятие «бизнес-модель» отвечает механистическому представлению об организации, что определяет характеристики бизнес-модели: менее сложное строение, статический характер результата управления, преимущественно один ориентир управленческой деятельности и другие.

Следует отметить, что особенностью предложенной автором типологии моделей поведения в сравнении с другими рассмотренными разработками является опора на источник, первопричину поведения предприятий, каковой является комбинация организационных ресурсов предприятия.

Далее следует установить и обосновать характеристики моделей поведения, релевантных специализированным производственным предприятиям и позволяющих обеспечить их жизнеспособность.

2.3 Организационный потенциал как средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий

Изучение организационного потенциала, как средства обеспечения жизнеспособности, означает выявление и обоснование взаимно соответствующих принципов и методов управления привлеченными для производства ресурсами (см. рисунок 2.2), обеспечивающих нужный рыночный и экономический результат. Для подбора принципов и методов управления ресурсами использованы результаты функционального рассмотрения организационного потенциала (см. пункт 2.1).

Прежде всего, на основе ключевых ценностей типовых моделей поведения выделены функции образующих организационный потенциал организационных ресурсов, затем построены деревья функций для каждой модели (приложение Б) и на основе выделенных функций определены принципы и методы управления привлеченными ресурсами для каждой модели (приложение В). Принципы и методы управления материально-имущественными ресурсами сформированы по следующим направлениям: номенклатура и ассортимент продукции, организация производства, техническое оснащение производства. Принципы и методы управления финансовыми ресурсами, по мнению автора, должны охватывать два направления: тип и приоритеты финансовой политики.

Разработка принципов и методов управления человеческими и внешними информационными ресурсами представляется более сложной задачей по несколь-

ким взаимосвязанным причинам. Эти ресурсы в отличие от материально-имущественных и финансовых имеют полуконтролируемый стохастический характер, и именно поэтому в управленческой науке и практике сложилось множество организационных форм их применения. Кроме того, следует учитывать активную роль человеческих ресурсов и внешних информационных ресурсов в осуществлении хозяйственного процесса, что особенно важно в условиях возрастания сложности и динамичности деловой среды. Поэтому разработке принципов и методов управления этими ресурсами следует уделить особое внимание.

Для разработки *общих принципов управления человеческими ресурсами* нужно выявить условия их результативности. Несмотря на множество посвященных этому вопросу концепций управления, наиболее четкие условия сформулированы П.М. Райтом и Д.С. Макмаханом [352]. Они выделили общие условия для всех работников – обладание уникальной квалификацией и результативность, и характерные условия – специфичность инвестиций в человеческие ресурсы и невозможность замещения человеческих ресурсов техническими новшествами. На основании этих условий автором сформулированы общие принципы (правила) управления человеческими ресурсами (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Общие принципы управления человеческими ресурсами для результативности предприятия

Принцип управления	Сущность принципа
Принцип ценностной ориентации	Основу системы и технологий управления человеческими ресурсами должны составлять ключевые ценности предприятия
Принцип взаимодополняемости	Для применения человеческих ресурсов следует использовать взаимодополняющие методы и инструменты воздействия на работников
Принцип мотивации	Система мотивации работников должна быть основана на согласованности ценностей предприятия с ценностями работников
Принцип дифференциации работников	Для поддержания ключевых ценностей предприятия нужна дифференциация работников по их вкладу в достижение показателей продуктивности
Принцип рациональности	Для поддержания ключевых ценностей предприятия требуется определить адекватные им ценности работников и разработать соответствующие образцы их поведения
Принцип компетенций	Применение человеческих ресурсов должно строиться на основе модели компетенций, соответствующей ключевым ценностям предприятия и включающей набор знаний, профессиональных навыков, навыков поведения и общения работников
Принцип результативности	Деятельность работников должна оцениваться по их вкладу в достижение показателей продуктивности предприятия
Примечание – Предложено автором.	

Специфические принципы управления человеческими ресурсами, соответствующие ключевым ценностям, сформированы по следующим направлениям: ключевая группа работников, предпочтительные для предприятия ценности работников, методы стимулирования, функциональные требования и требования к поведению работников. Автор полагает, что приведенные основные и специфические принципы создают нормативную основу для образования трудового потенциала, обеспечивающего достижение желательных для предприятия результатов. Такой вывод основан на авторской модели формирования трудового потенциала (см. рисунок 1.2), согласно которой, трудовой потенциал образуется путем трансформации, преломления человеческих ресурсов в системе применяемых на предприятии формальных и неформальных правил, методов и процессов, поэтому отражает трудовое поведение работников и его результаты в установленных условиях [380; 389].

В целях выделения методов и технологий управления человеческими ресурсами для моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям, проведена систематизация связей и форм взаимодействия организационного потенциала с человеческими ресурсами (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Связи и формы взаимодействия организационного потенциала с человеческими ресурсами

Классификационный признак	Виды связей	Формы взаимодействия организационного потенциала с человеческими ресурсами
Оформление	Формальные	Контракты, организационные и распорядительные документы
	Неформальные	Личные неформальные услуги работников, неформальные способы регулирования конфликтов
Пространственная ориентация	Вертикальные	Формальная и неформальная иерархия
	Горизонтальные	Целевые группы, команды, координационные комитеты, неформальные группы
Природа связей	Статическое проявление	Конфигурация отношений по предмету взаимного интереса (коммуникации)
	Динамическое проявление	Операционные, инвестиционные, адаптационные процессы, связанные с работниками

Продолжение таблицы 2.11

Классификационный признак	Виды связей	Формы взаимодействия организационного потенциала с человеческими ресурсами
Регулярность	Спорадические	Временные рабочие группы, проектные группы
	Регулярные	Производственные совещания
Содержание	Экономические	Базовая оплата труда по результатам оценки рабочих мест, различные системы экономического стимулирования работников
	Технологические	Организация труда, техника безопасности
	Научно-технические	Организационные формы инновационной деятельности работников
	Правовые	Контракт, должностная инструкция, коллективный договор
	Коммуникационные	Коммуникационные сети
	Социальные	Социальные группы, организационная культура
Способ воздействия	Прямые	Организационно-управленческая структура, распределение функций, прав и ответственности, нормы, распоряжения, инструктирование, дисциплинарные воздействия
	Косвенные	Дизайн рабочего задания, системы экономического стимулирования, системы участия работников в управлении, управление карьерой, традиции, обряды, негласные социальные нормы
Последствия воздействия	Положительные для обеих сторон	Достижение установленных рыночных и экономических показателей, лояльность персонала, длительное взаимовыгодное сотрудничество, положительный имидж предприятия как работодателя
	Положительные для одной стороны, отрицательные для другой	Подавление, неформальный статус, диффузия ценной коммерческой или технической информации
	Отрицательные для обеих сторон	Текучесть кадров среди ключевого персонала, снижение производительности труда и качества продукции, сокращение спроса на продукцию, снижение рыночных и экономических показателей
Примечание – Предложено автором.		

Прежде всего, следует сделать ряд пояснений к таблице 2.11. При выделении динамических связей автор воспользовался классификацией процессов предприятия, предложенной Р.Е. Майлзом, Г. Майлзом и Ч.К. Сноу [313]. Операционные процессы – это рабочие процедуры, стандартные методы работы. Примеры операционных процессов, связанных с работниками: подбор, наем, увольнение. Инвестиционные процессы бывают двух видов: процессы, направленные на совершенствование существующих активов, и процессы, направленные на освоение

новых товаров и рынков. В рассматриваемом контексте инвестиционными можно назвать процессы обучения, переобучения, повышения квалификации работников. Адаптационными названы процессы перегруппирования активов и ресурсов, распределения ресурсов между предприятиями в ответ на изменения рынка, инновационные процессы по созданию новых продуктов или технологических процессов. В нашем случае адаптационными можно назвать процессы ротации, лизинга персонала, командообразования, вовлечения работников в инновационную и управленческую деятельность.

В состав современных систем экономического стимулирования обычно включают стимулирование высокой производительности, системы участия работников в доходах или прибыли предприятия, а также оплату в соответствии с квалификацией. Организационные формы инновационной деятельности работников рассматриваются автором в систематизации, предложенной Р.Б. Такером [203]: сбор предложений работников, команды непрерывного совершенствования, политика открытых дверей, новые венчурные команды, инкубатор идей, инновационные команды, катализатор инноваций. Результаты изучения их применения в практике некоторых российских предприятий представлены в авторских работах [357; 394].

Под дизайном рабочего задания в литературе понимается структура деятельности работника. По сочетанию масштаба, сложности работы и отношений по работе выделяют несколько видов дизайна: упрощение работы, ротация, расширение рабочего задания и обогащение рабочего задания [180].

Участие работников в управлении – это современное направление управления человеческими ресурсами, основанное на стимулировании интереса к делам предприятия и разделении ответственности за принятие решений между всеми работниками, имеющее следующие формы: консультативный менеджмент, программы сбора предложений сотрудников, кружки качества, всеобщее управление качеством, комитеты руководителей среднего звена, самоуправляемые команды и программы участия работников в собственности предприятия.

Таким образом, таблица 2.11 представляет собой информационную базу, которая позволяет сформировать методы управления человеческими ресурсами для каждой типовой модели поведения, релевантной специализированным производственным предприятиям.

На основании принципов управления человеческими ресурсами и форм их использования (см. таблицу 2.11) определены методы управления человеческими ресурсами для каждой модели поведения, релевантной специализированным производственным предприятиям, а также выделены ключевые работники (таблица 2.12). Ключевыми названы работники, которые оказывают определяющее влияние на формирование результатов предприятия. Отметим, что рациональное управление ключевыми работниками определяет потребность в использовании более затратных методов, чем для остальных (периферийных) работников.

Требования к работникам, согласно указанным принципам, целесообразно разрабатывать на основе современных моделей компетенций. В этом автор полностью согласен с другими исследователями. Для построения модели компетенций предложено использовать типологию способностей работников, созданную Р. Майлзом, Г. Майлзом и Ч. Сноу [313]:

- технические способности – способности, требуемые для производства продукции;
- управленческие способности – способности, требуемые для направления, регулирования и координации деятельности участников;
- коммерческие способности – способности, означающие понимание рыночных требований, в том числе способность к их оценке, способность к определению издержек и прибыли;
- антрепренерские способности – способности по выявлению новых рыночных возможностей и привлечению ресурсов для их удовлетворения;
- коммуникационные – способности по установлению связей с покупателями, поставщиками и другими партнерами.

Таблица 2.12 – Принципы и методы управления человеческими ресурсами для моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям

Ключевые организационные ценности	Ключевая группа работников	Предпочтительные для предприятия ценности работников	Принципы управления человеческими ресурсами	Методы управления периферийными работниками
Структурная модель поведения				
<i>Внешняя:</i> выпуск базовой продукции. <i>Внутренняя:</i> минимизация затрат	Работники функциональных служб, напрямую влияющих на рост продаж и прибыль	Устойчивость предприятия, стабильность занятости, дизайна рабочего задания, должностного положения, оплаты	Ограничение затрат на оплату труда; преимущественно неэкономическое стимулирование; требования к поведению работников: исполнительность, предпочтение рутинных задач, невмешательство в управление	<i>Административные:</i> иерархия, нормирование, регламентирование, контроль выполнения операционных процессов, распоряжения, инструктирование, дисциплинарные воздействия. <i>Экономические:</i> базовая оплата труда. <i>Социально-психологические:</i> упрощение рабочего задания, расширение рабочего задания, неэкономическое стимулирование; формирование профессионального опыта в процессе труда
Информационная модель поведения				
<i>Внешняя:</i> унификация продукции и услуг. <i>Внутренняя:</i> эффективность затрат	Специалисты и рабочие, обеспечивающие высокую производительность операционной деятельности	Устойчивость предприятия, стабильность занятости, должностного положения, дизайна рабочего задания, достойная оплата труда	Высокая производительность труда; применение разных способов стимулирования; требования к поведению работников: исполнительность, предпочтение рутинных задач, лояльность к организации, невмешательство в управление	<i>Административные:</i> иерархия, нормирование, регламентирование, контроль выполнения операционных процессов, распоряжения, инструктирование. <i>Экономические:</i> базовая оплата труда, стимулирование высокой производительности, стажа работы на предприятии; участие работников в доходах предприятия. <i>Социально-психологические:</i> упрощение или расширение рабочего задания, наставничество, организация команд, повышение квалификации
Интеллектуальная модель поведения				
<i>Внешняя:</i> инновационность продукции. <i>Внутренняя:</i> инновационность работников	Высококвалифицированные специалисты, создающие новые продукты	Устойчивость предприятия, профессиональное развитие, инновационность, самостоятельность, высокая оплата	Создание организационно-мотивационной среды для инновационности работников; разные способы стимулирования; требования к поведению работников: инициативность, активность, лояльность к предприятию, вовлеченность в процесс принятия решений	<i>Административные:</i> иерархия, нормирование, регламентирование, инструктирование. <i>Экономические:</i> участие работников в прибыли, оплата согласно квалификации. <i>Социально-психологические:</i> наставничество, организационные формы инновационной деятельности работников, программы участия работников в управлении, обогащение рабочего задания, создание целевых групп, команд, управление карьерой; повышение квалификации
Примечание – Предложено автором.				

Компетенции работников, отвечающие характеристикам моделей поведения специализированных производственных предприятий, приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Компетенции работников для моделей поведения, релевантных специализированным производственным предприятиям

Компетенции работников				
Технические	Управленческие	Коммерческие	Антрепренерские	Коммуникационные
Структурная модель поведения				
Все категории работников	Руководители всех уровней	Работники коммерческой службы	Руководители высшего уровня	Руководители высшего уровня, специалисты коммерческой службы
Информационная модель поведения				
Все категории работников	Руководители всех уровней	Работники коммерческой службы	Руководители высшего уровня	Руководители высшего уровня, специалисты коммерческой службы
Интеллектуальная модель поведения				
Все категории работников	Руководители всех уровней, ключевые специалисты	Разные категории работников	Разные категории работников	Разные категории работников
Примечание – Предложено автором.				

Организационные формы образования компетенций задаются принципами внутренней организации. Принципы внутренней организации должны охватывать следующие направления: тип внутренней организации, организация научно-технической подготовки производства, формализация и информатизация внутренних деловых процессов. Внутренней организацией названа совокупность конкретных правил относительно разделения труда, специализации подразделений, образования постоянных и временных объединений работников, распределения между ними функций, полномочий и ответственности (т.е. организационно-управленческая структура). Обоснование принципов внутренней организации для моделей поведения специализированных производственных предприятий представлено в авторских работах [364; 371; 373; 402]. Краткий вывод: учитывая приведенные

принципы и методы управления человеческими ресурсами, а также разработки в сфере организационных форм [18; 107; 232; 294], автор полагает, что структурной и информационной моделям соответствует централизованная структура с функциональной специализацией подразделений, интеллектуальной модели поведения – децентрализованная структура в сочетании с матричной [371].

Внешние информационные ресурсы непосредственно влияют на формирование рыночного потенциала, в том числе на выбор форм взаимодействия предприятия с участниками рынка и на технологии управления внешними связями. Автором сформулированы *общие принципы (правила) управления внешними информационными ресурсами* для формирования рыночного потенциала, обеспечивающего желательные результаты деятельности предприятия (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Общие принципы управления внешними информационными ресурсами для результативности предприятия

Принцип управления	Сущность принципа
Принцип ценностной ориентации	Основу для подбора методов, инструментов, форм взаимодействия с объектами деловой среды должны составлять ключевые ценности предприятия
Принцип дифференциации партнеров	Для поддержания ключевых ценностей предприятия требуется дифференциация партнеров по их влиянию на достижение показателей продуктивности, соответствующих ценностям
Принцип рационального партнерства	Отношения с ключевыми партнерами должны строиться на основе взаимного интереса и информационной открытости по установленному кругу вопросов и объектов в течение установленного времени
Принцип результативности	Результативность применения внешних информационных ресурсов следует оценивать по их вкладу в достижение показателей продуктивности предприятия
Примечание – Предложено автором.	

Специфические принципы управления внешними информационными ресурсами сформированы по следующим направлениям: уровень развития маркетинга, отношение к постоянству внешних связей, отношение к диверсификации внешних связей, ключевые партнеры. Приведенные принципы составляют нормативную основу формирования рыночного потенциала предприятия.

Для выделения форм и методов воздействия на объекты деловой среды, релевантных ключевым ценностям предприятия, проведена систематизация сложившегося инструментария взаимодействия предприятия с объектами деловой среды (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Связи и формы межорганизационных взаимодействий

Классификационный признак	Виды связей	Формы взаимодействия
Масштабность	Стратегические	Трансфер технологий, лицензионные соглашения, стратегические альянсы, совместные предприятия, создание специфических по отношению к партнеру активов и др.
	Тактические	Рыночный обмен (взаимодействие типа «продавец-покупатель»)
Оформление	Формальные	Контракты (договоры)
	Неформальные	Личные неформальные услуги партнеров, неформальные способы регулирования контрактов
Гибкость	Жесткие	Холдинг, концерн
	Полужесткие	Финансово-промышленная группа, отношения рыночного обмена
	Мягкие	Стратегический альянс, ассоциация, союз
Динамичность	Статические	Связи как конфигурация отношений по предмету взаимного интереса
	Динамические	Связи как процесс взаимодействия, в том числе процедуры подбора деловых партнеров, установления и поддержания деловых отношений, интеграции бизнес-структур, а также фактическая деятельность по этим направлениям
Специфичность	Неспецифические	Рыночный обмен (взаимодействие типа «продавец-покупатель», «заказчик-исполнитель»)
	Специфические	Инвестиции в специфические отношенческие активы, зависимые технологические и функциональные системы партнеров
Сила	Сильные	Совместное владение собственностью, перекрестное владение акциями, отношения рыночного обмена в условиях монополии или монополии партнеров, создание специфических по отношению к партнеру активов, долгосрочные связи
	Средние	Стратегический альянс, краткосрочные связи
	Слабые	Отношения рыночного обмена в условиях совершенной конкуренции, отраслевые ассоциации, союзы
Регулярность	Спорадические	Традиционные рыночные контакты типа «покупатель-продавец», регламентированные разовыми контрактами

Продолжение таблицы 2.15

Классификационный признак	Виды связей	Формы взаимодействия
	Регулярные	Традиционные рыночные контакты типа «покупатель-продавец», регламентированные долгосрочными контрактами
	Постоянные	Сетевые формы организации деятельности
Предмет отношений	Экономические	Партнерские отношения типа «покупатель-продавец», стратегические альянсы, совместное владение, перекрестное владение акциями, переплетенный директорат, аренда, лизинг, концессия
	Технологические	Технологическая кооперация, построение логистических систем, создание специфических по отношению к партнеру активов, интеграция операционных систем
	Научно-технические	Кооперация по совместной разработке продукции или технологии производства, трансфер технологий, лицензионные соглашения
	Правовые	Деловые ассоциации, союзы
	Социальные	Личные контакты руководителей и специалистов разных предприятий
Примечание – Предложено автором.		

Сопоставляя данные таблицы 2.15 с описанием моделей поведения, релевантных специализированным производственным предприятиям (см. таблицу 2.8), можно сделать следующий вывод. Для структурной модели поведения инвестиции в специфические отношенческие активы нехарактерны, внешние связи могут носить как специфический, так и неспецифический характер, информационный обмен минимален, технологические и функциональные системы контрагентов независимы, а транзакционные издержки низкие. Информационная модель поведения требует тесного сотрудничества с покупателями и поставщиками. Интеллектуальная модель для поддержания инновационности должна предусматривать тесное сотрудничество с покупателями и инвесторами. Руководствуясь этими рассуждениями и данными таблицы 2.15, для каждой модели поведения выделены принципы и методы управления внешними информационными ресурсами (таблица 2.16). Ключевыми названы такие партнеры, которые определяющим образом влияют на формирование рыночных и экономических показателей предприятия.

Таблица 2.16 – Принципы и методы управления внешними информационными ресурсами для моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям

Ключевые организационные ценности	Ключевая группа партнеров	Принципы управления внешними информационными ресурсами при взаимодействии с деловой средой	Специфические связи и формы взаимодействия предприятия с ключевыми партнерами	Методы управления внешними информационными ресурсами при взаимодействии с деловой средой
Структурная модель поведения				
<i>Внешняя:</i> выпуск базовой продукции. <i>Внутренняя:</i> минимизация затрат	Отсутствует	Малозатратность рекламы; малозатратность внешних связей; ограничение количества постоянных связей	<i>Экономические:</i> годовые и разовые контракты типа «продавец-покупатель»	Годовые и разовые контракты; реклама в сети Интернет; реализация части товара через сеть Интернет; предварительная оплата; льготы оптовым покупателям; экспертные методы оценки рисков
Информационная модель поведения				
<i>Внешняя:</i> унификация продукции и услуг. <i>Внутренняя:</i> эффективность затрат	Постоянные покупатели и поставщики	Частичный маркетинг; предпочтительность постоянных (долгосрочных) внешних связей; диверсификация внешних связей	<i>Экономические:</i> долгосрочные контракты типа «продавец-покупатель», перекрестное владение акциями. <i>Технологические:</i> кооперация по совместному производству продукции, интегрированные логистические системы, интеграция операционных систем. <i>Социальные:</i> личные контакты руководства и специалистов разных предприятий	Отдельные маркетинговые мероприятия; процедуры подбора и анализа партнеров; долгосрочные контракты с поставщиками и покупателями; применение логистических технологий; разные методы оценки рисков

Продолжение таблицы 2.16

Ключевые организационные ценности	Ключевая группа партнеров	Принципы управления внешними информационными ресурсами при взаимодействии с деловой средой	Специфические связи и формы взаимодействия предприятия с ключевыми партнерами	Методы управления внешними информационными ресурсами при взаимодействии с деловой средой
Интеллектуальная модель поведения				
<p><i>Внешняя:</i> инновационность продукции.</p> <p><i>Внутренняя:</i> инновационность работников</p>	Покупатели, инвесторы	Технологическое лидерство; развитый маркетинг; формирование потребностей потребителей; гибкость к изменениям рынка; диверсификация внешних связей; партнерство в инновационной деятельности	<p><i>Экономические:</i> трансферт технологий, стратегические альянсы.</p> <p><i>Технологические:</i> кооперация по совместному производству продукции.</p> <p><i>Научно-технические:</i> патентование, лицензионные соглашения, обмен технической информацией, кооперация по совместной разработке продукции.</p> <p><i>Социальные:</i> личные контакты руководства и специалистов разных организаций</p>	Патентование; лицензирование; создание отраслевых технических стандартов; методы и процедуры выведения на рынок новых продуктов; процедуры подбора деловых партнеров, анализа и поддержания деловых отношений; трансфер технологий; бенчмаркинг; стратегический анализ; разные формы партнерства; разные методы оценки рисков
Примечание – предложено автором.				

По результатам исследования организационного потенциала как средства обеспечения жизнеспособности предприятия составлены инструментальные карты для всех моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям (приложение В).

Приведенные в приложении В карты содержат принципы создания рыночной ценности, принципы внутренней организации, совокупность принципов и методов управления всеми привлеченными ресурсами, поэтому завершают описание типовых моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям.

Таким образом, автор полагает, что жизнеспособными могут быть не только производственные предприятия, внедряющие технические или технологические инновации, но и те из них, которые могут обеспечить стратегическое и тактическое соответствие состоянию деловой среды путем применения подходящей модели поведения, обладающей комплементарным набором компонентов. Разработанные типовые модели можно использовать для построения модели поведения конкретного предприятия, для создания сбалансированного управленческого инструментария по поддержанию модели, а также для формирования реакции предприятия на изменения деловой среды с учетом ее ключевых ценностей.

Совокупность результатов теоретического исследования позволяет сформулировать *общие принципы (правила) управления организационным потенциалом специализированных производственных предприятий* (таблица 2.17). Эти принципы служат методологической основой построения, поддержания и преобразования организационного потенциала (глава 5).

Завершающим этапом исследования организационного потенциала как объекта управления и средства обеспечения жизнеспособности производственных предприятий является оценка достоверности полученных теоретических результатов. Согласно методологии современной науки [144], теоретические построения должны характеризоваться предметностью, полнотой, непротиворечивостью, интерпретируемостью, проверяемостью и достоверностью.

Таблица 2.17 – Общие принципы (правила) управления организационным потенциалом специализированных производственных предприятий

Принцип	Сущность принципа
Принцип направленности	Управление организационным потенциалом должно быть направлено на обеспечение жизнеспособности производственного предприятия, что означает сочетание устойчивости его состояния и основных процессов с адаптивностью к изменениям деловой среды
Принцип комплементарности	Необходимым условием образования организационного потенциала является комплементарность его компонентов
Принцип целостности	Управлять организационным потенциалом следует как целостным образованием
Принцип интеграции	Механизм управления организационным потенциалом должен быть интегрирован с системой управления производственного предприятия
Принцип концептуализации	Основой всех действий по построению, поддержанию и преобразованию организационного потенциала должны быть ключевые ценности, определяющие модель поведения предприятия
Принцип полной координации	Управление организационным потенциалом предприятия должно осуществляться из единого управляющего центра, которым должен быть руководитель предприятия
Принцип разнообразия	При использовании организационного потенциала в качестве средства обеспечения жизнеспособности предприятия требуется аналитический инструментарий для его исследования и проектный инструментарий для его проектирования и внедрения
Принцип исследования	Комбинация методов и инструментов исследования результативности управления организационным потенциалом должна соответствовать масштабу аналитической задачи
Принцип технологичности	Для управления организационным потенциалом следует использовать формализованные технологии управления в целях обеспечения надежности и экономичности результатов
Примечание – Предложено автором.	

Предметность достигается за счет взаимосвязанности введенных и преобразованных понятий, а также изложенных теоретических положений, раскрывающих сущность предмета исследования. Теоретические положения охватывают весь спектр аспектов рассмотрения организационного потенциала, включая свойства, функции, состав, основные процессы, формы организационного потенциала и их характеристики, релевантные специализированным производственным предприятиям. Это позволило установить сущность управления организационным потенциалом и предложить соответствующий механизм.

Многоаспектность исследования отражает также *полноту* изложенных теоретических положений, а установленные между ними координационные и при-

чинно-следственные связи определяют *непротиворечивость* теоретической конструкции. Но окончательный вывод о непротиворечивости можно сделать только по результатам эмпирической проверки, которая приведена в главе 3.

Установленный процесс функционирования организационного потенциала создает основу для обеспечения *проверяемости* результатов, поскольку позволяет разработать схему эмпирической проверки изложенных положений. *Интерпретируемость* положений проявляется в приведенной систематизации поведения российских производственных предприятий разных отраслей.

Таким образом, по совокупности рассмотренных критериев можно сделать вывод о *достоверности* авторских представлений о природе организационного потенциала и возможности его применения в качестве средства обеспечения жизнеспособности специализированных производственных предприятий.

Выводы по главе 2

1. Проведен анализ литературы по предмету исследования, который показал, что изучение организационного потенциала ограничивается определением состава его компонентов и подходов к его измерению и оценке. Это редуцирует как сущность организационного потенциала, так и сущность управления организационным потенциалом. Руководствуясь положениями системного анализа и учитывая вскрытые особенности организационного потенциала, автором предложена и обоснована исследовательская схема, позволяющая рассмотреть организационный потенциал в разных аспектах: компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном. Применение этой схемы позволило получить следующие теоретические результаты.

2. Разработана классификация образующих организационный потенциал организационных ресурсов на основе предложенных признаков. По однородности

компонентов выделены интеллектуальная собственность, структурно-процессные ресурсы, организационная культура, информационные технологии, внешние связи. По способу адаптации к деловой среде выделены группы организационных ресурсов, используемые как защитные механизмы, входные барьеры, инструменты обеспечения гибкости, охвата рынков, а также как инструменты активной адаптации предприятия к изменениям деловой среды. По сложности имитации выделены уникальные, ценные и малоценные организационные ресурсы, по уровню гибкости – гибкие, полужесткие и жесткие, по степени формализации – формализованные и неформализованные.

Выявлены характерные свойства организационных ресурсов: частичная принадлежность предприятию; неполный контроль со стороны предприятия; разнородный состав компонентов; информационная асимметрия; увеличение полезности (продуктивности) по мере использования; воспроизводимость; многофункциональность; сетевой характер экономического поведения. Результаты рассмотрения предложено использовать для определения способов управления организационным потенциалом.

3. Установлено, что ключевые ценности дифференцируют организационные ресурсы, в результате образуется наиболее развитая, доминирующая группа организационных ресурсов, которая определяет модель поведения предприятия. Предложено и обосновано трехуровневое строение модели поведения, основанное на классическом понимании поведения как совокупности внешних и внутренних действий, среди которых выделяют жесткие и гибкие элементы. Глубинный уровень модели, включающий ключевые ценности, принципы и корпоративные знания, обеспечивает стратегическое соответствие предприятия состоянию деловой среды, срединный и поверхностный уровни, представленные формализованными технологиями управления, обеспечивают реализацию принципов и оперативную гибкость предприятия к изменениям деловой среды.

4. Установлено, что качество организационного потенциала определяется результативностью функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия

и формируется двумя способами: первый – создание и рациональное применение уникальных (или ценных) организационных ресурсов, второй – формирование и рациональное применение гармоничной комбинации малоценных организационных ресурсов.

5. Показано, что различия в источниках и динамике образования организационных ресурсов обуславливают подвижность пропорций организационного потенциала во времени. Это определяет формирование его резервов, которые в целях управления предложено классифицировать по ряду признаков: способу образования (неполное использование функций организационных ресурсов, разный срок их созревания, взаимозаменяемость, целенаправленное создания запаса), происхождению (запланированные, незапланированные) и др.

6. Обосновано использование для измерения состояния и результативности применения организационного потенциала относительных показателей, что обусловлено природой организационных отношений.

7. Предложена типология моделей поведения предприятий, основанная на доминировании одной из групп организационных ресурсов в структуре организационного потенциала. Выделенные модели поведения разделены на две группы по росту продаж. К первой группе отнесены структурная, информационная и культурологическая модели, которые сфокусированы на применении внутренних организационных форм рационального применения привлеченных ресурсов, что позволяет обеспечить ограниченный рост продаж. Ко второй группе отнесены экспансионистская, интеллектуальная и отношенческая модели, которые сфокусированы на активизации спроса на продукцию и развитии ресурсной базы за счет разных форм взаимодействия с объектами деловой среды, что позволяет обеспечить высокий рост продаж. Установлено, что специализированным производственным предприятиям соответствуют структурная, информационная и интеллектуальная модели поведения.

8. В целях построения моделей поведения для конкретных производственных предприятий разработаны характеристики каждой типовой модели, включая

ключевые организационные ценности, принципы создания рыночной ценности и внутренней организации, факторы конкурентного преимущества, принципы и методы управления привлеченными материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами.

9. По совокупности результатов теоретического исследования разработаны общие принципы (правила) управления организационным потенциалом производственных предприятий, среди которых направленность на жизнеспособность предприятия, целостность организационного потенциала, комплементарность его компонентов, интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления, технологичность управления и другие. Принципы управления предложены в качестве методологической основы построения, поддержания и преобразования организационного потенциала.

10. В результате проведенного исследования впервые дана подробная содержательная и структурная характеристика организационного потенциала как объекта управления и средства обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Это создает теоретическую основу для разработки методологии исследования результативности управления организационным потенциалом.

3 МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Методологические положения по исследованию результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий

Разработка методов измерения и оценки организационного потенциала – одна из дискуссионных задач управления предприятиями. Некоторые исследователи считают её решение принципиально невозможным, но приводят разные причины. Например, Д.Дж. Тис и его коллеги [210] видят проблему в ментальной природе образующих организационный потенциал организационных ресурсов. Р. Макадок [308] полагает, что главной причиной является нематериальный и ненаблюдаемый характер организационных ресурсов. Из этого следует, что изучение и управление способностями предприятий принципиально невозможно, но тогда само понятие «способность» теряет практический смысл.

Исследователи, изучающие организационный потенциал, предлагают разные подходы к его измерению. В частности, группа известных исследователей во главе с Г. Хэмелом [198] считает, что организационные решения можно оценить по увеличению прибыли. М.В. Смирнова и М.Н. Титова предлагают измерять организационный потенциал по стоимости бизнеса [190; 191]. По мнению автора [376], исключительно финансовая оценка по рассмотренным выше основаниям (см. пункт 1.3) не соответствует природе организационного потенциала. Кроме того, интегральный характер финансовой оценки без учета механизмов формирования и функционирования организационного потенциала не позволяет определить способы управления. В дополнение автор считает, что такая оценка отражает не состояние организационного потенциала, а результат его применения. П.П. Табурчак и М.А. Микитась предложили рейтинговую оценку организационного по-

тенциала [202], которая строится на базе сравнения ряда количественных показателей конкретного предприятия с предприятием-эталоном. Однако при этом возникает ряд сложностей, в том числе отсутствие критериев для подбора эталона, сложность и даже невозможность получения инсайдерской информации о предприятии-эталоном и, наконец, различие моделей поведения сравниваемых предприятий, что делает сравнение некорректным [376]. Традиционно и по настоящее время для измерения состояния организационного потенциала распространен экспертный, качественный подход [5; 74; 153; 159; 167; 168; 191; 202]. При этом среди использующих его ученых отсутствует единство в определении оцениваемых характеристик организационного потенциала. Однако наиболее значимый недостаток качественного метода – субъективность оценок.

Представление организационного потенциала как способности дает основание рассмотреть представленные в литературе современные методы измерения способностей. Функциональные способности (к разработкам, производству, управлению проектами и т.д.) измеряют релевантными количественными показателями [82; 89; 307]. Динамические способности организации (к восприятию, интеграции, реконфигурации) чаще всего измеряют в баллах по результатам опросов руководства [268; 302; 307; 347; 354]. Некоторые российские ученые предлагают измерять затраты на динамические способности, а также результаты их применения с помощью экономических показателей [37; 149].

Таким образом, обзор литературы показал, что сложившиеся в аналитической практике методы измерения организационного потенциала можно разделить на три группы [376]: экспертные методы; итоговые экономические результаты предприятия (увеличение прибыли и др.); показатели стоимости бизнеса. Попытки измерения результативности управления организационным потенциалом в доступной автору литературе не обнаружены.

Автор определяет *результативность управления организационным потенциалом* как *степень достижения желательных или приемлемых результатов, включающих состояние организационного потенциала, следствия его применения, продуктивность, а также взаимосвязи между ними* [370]. Такое представ-

ление в полной мере соответствует предложенному механизму управления организационным потенциалом (см. рисунок 1.5), а также общепринятому понятию «результативность управления», которое означает степень достижения цели управления и определяется значениями выходных параметров деятельности объекта управления [165; 208].

Для исследования результативности управления организационным потенциалом автор предлагает использовать экономические и неэкономические показатели. В целях подбора релевантного подхода и способов измерения проведена систематизация сложившихся подходов, методов исследования системы управления и потенциалов предприятия. Результаты приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Подходы и методы исследования потенциалов и системы управления предприятия

Признак	Подходы и методы исследования
Цель исследования	– диагностический анализ – детальный анализ – прогностический анализ
Время	– предварительный – последующий (объясняющий) – текущий (оперативный, в т.ч. экспресс-анализ)
Направление исследования	– ресурсный подход – результатный подход – комбинированный подход – модифицированный комбинированный подход
Количество оцениваемых ресурсов	– один наиболее важный ресурс – все выделенные группы ресурсов по отдельности – все выделенные группы ресурсов с расчетом интегрального показателя
Масштаб исследования	– комплексный анализ – тематический анализ – объектный анализ
Степень формализации	– формализованные (количественные) – неформализованные (качественные)
Способ отражения результатов	– графический – математический – логический – матричный
Способ выражения	– использование абсолютных показателей – использование относительных показателей – использование логических величин

Продолжение таблицы 3.1

Признак	Подходы и методы исследования
Способ формирования обобщенного показателя	<ul style="list-style-type: none"> – потенциал как максимальное значение по группе ресурсов – потенциал как суммарная оценка состояния ресурсов по каждой ресурсной группе – потенциал как среднее значение показателя по ресурсным группам – потенциал как суммарная оценка состояния ресурсов по каждой ресурсной группе с учетом значимости – рейтинг
Сложность вычисления	<ul style="list-style-type: none"> – простые – сложные
Степень точности	<ul style="list-style-type: none"> – точные – приближенные
Характер оценки	<ul style="list-style-type: none"> – использование экономических показателей – использование неэкономических показателей – использование балльных оценок
Метод количественной оценки	<ul style="list-style-type: none"> – индексный метод – корреляционно-регрессионный метод – индикаторный метод
Количество используемых индикаторов	<ul style="list-style-type: none"> – применение одного, наиболее чувствительного индикатора – применение нескольких ключевых индикаторов – применение широкой системы показателей
Уровень обобщения показателей	<ul style="list-style-type: none"> – расчет интегрального показателя – расчет группы автономных показателей
Степень охвата предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – показатели по функциональной службе, подразделению – показатели по предприятию в целом
Степень обобщения	<ul style="list-style-type: none"> – частные, показатели по группе ресурсов – общие, показатели потенциала в целом
Примечание – Составлено автором по: [46; 73; 74; 107; 115; 126; 159; 172; 212] и др.	

Для исследования используют диагностический, детальный и прогностический виды анализа [74; 126]. *Диагностический анализ* применяют для установления причинно-следственных связей изучаемого объекта с основными характеристиками предприятия, что позволяет определить состояние объекта на основе ограниченного набора чувствительных показателей [115; 243; 244]. В последнее время наряду с ним активно развивается экспресс-диагностический анализ. Целью *детального анализа* является развернутое глубокое исследование объекта путем расчленения его на группы элементов и отдельные элементы, поэлементного исследования свойств, установление причинно-следственных связей между элементами и оценка их соответствия друг другу. *Прогностический анализ* состоит в создании концептуальной модели потенциала на основе цели развития предприятия.

По мнению автора, различие аналитических задач определяет использование разных подходов и методов. Для проведения экспресс-анализа и диагностического анализа потенциала рационально использовать индикаторные методы, ограничиваясь небольшой группой, единственным чувствительным показателем или сводным показателем. Для детального анализа требуется широкий спектр показателей по каждой группе ресурсов, оценка соответствия компонентов потенциала друг другу, расчет сводного индекса потенциала. Прогностический анализ носит нормативно-целевой характер и состоит в определении желательного состояния потенциала и соответствующей структуры образующих его ресурсов.

Среди видов анализа, выделенных по времени, наиболее актуален *экспресс-анализ*, который состоит в сборе и обработке информации об объекте на основе моментных наблюдений с целью поддержания и регулирования его состояния.

Ресурсный подход к исследованию потенциала состоит в определении количественных и качественных характеристик отдельных видов ресурсов обычно без учета их взаимодействия и результата использования. *Результатный подход* предусматривает определение показателей, характеризующих отдачу от использования потенциала. Состояние ресурсов в этом случае обычно не исследуется. Наиболее перспективным представляется *комбинированный подход*, который предусматривает сочетание ресурсных и результатных показателей, отражающих, соответственно, состояние и использование потенциала. При этом важна модель сочетания показателей, поскольку произвольное объединение показателей, отражающих результаты прошлого и ожидаемые результаты, ставит под сомнение аналитическую ценность метода. Комбинированный подход, который предусматривает включение дополнительно структурных и иных показателей потенциала называется *модифицированным комбинированным подходом* [107; 172]. Используя этот подход, измеряют суммарный объем ресурсов потенциала, величину потенциала и показатель его реализации [99]. В другом варианте – ресурсы, уровень потенциала, эффективность его использования, риски, синергию и др. [74; 128].

Комплексный анализ проводится по всем группам ресурсов, позволяет получить всестороннюю оценку потенциалов в соответствии с тактическими или опе-

ративными целями предприятия и используется в случае необходимости системного анализа потенциалов предприятия. *Тематический анализ* проводится по выделенной группе ресурсов и применяется для оценки отдельного потенциала предприятия. *Объектный анализ* применяется для анализа и оценки потенциала с точки зрения реализации интересов одного или группы стейкхолдеров.

При измерении потенциала встает вопрос о *количестве ресурсов*, измерение которых даст адекватное представление о потенциале в целом. При использовании экспресс-анализа можно ограничиться измерением состояния наиболее важного ресурса, однако это не всегда оправданно в случае разнородности и равнозначности ресурсов, составляющих потенциал. В других случаях проводят измерения по всем группам ресурсов с помощью системы показателей и рассчитывают интегральный показатель. Для определения интегрального показателя применяют максимальные, средние, суммарные значения показателей по ресурсным группам с учетом их весомости. Применяются также рейтинговые оценки потенциалов.

Систему показателей формируют на базе следующих подходов [222]: построение иерархии показателей (дерево); подбор ряда автономных групп показателей; подбор набора показателей, отражающих структуру потенциала. Дерево венчает интегральный показатель, вычисляемый на основе обобщающих показателей, отражающих состояние потенциала по подсистемам (группам ресурсов), а они в свою очередь вычисляются по показателям состояния отдельных ресурсов. Второй и третий подходы отличаются количеством и подбором показателей. При втором подходе формируют группы специализированных показателей, а при третьем – группу разнородных чувствительных индикаторов.

По измеримости оценок различают количественные и качественные методы измерения. *Количественные методы* позволяют оценить объем, структуру, уровень потенциала и степень его соответствия нормативным значениям с помощью абсолютных и относительных показателей. *Абсолютные показатели* выражаются в единицах измерения, соответствующих природе объекта. *Относительные показатели* рассчитываются как соотношение фактических и базовых значений, поэтому имеют существенные преимущества: возможность сопоставления и анализа характеристик, а также устойчивость во времени и пространстве.

Качественные методы построены на экспертных оценках и выражаются в баллах или логических величинах, отражающих наличие или отсутствие факта, определенной деятельности и т.д. Некоторые из этих методов дают возможность получить интегральную оценку состояния потенциала, определить уровень его развития, выявить проблемные зоны. Основные достоинства качественных методов: простота процедуры исследования и обработки результатов, универсальность, простота установления базовых значений по специфическим характеристикам, возможность использования для выявления «слабых мест». Ограничения качественных методов – возможная субъективность суждений экспертов и сложность проведения межорганизационных сравнений.

Традиционно для измерения потенциалов предприятия используют *экономические показатели*. Это дает возможность устранить проблему разнородности компонентов потенциала, проводить межорганизационные сравнения, сопоставлять объем разных ресурсов предприятия, вести мониторинг состояния ресурсов в динамике, сопоставлять со среднеотраслевым уровнем и состоянием конкурентов. Среди экономических показателей можно выделить затратные показатели и показатели полезности. *Затратные показатели* отражают действия предприятия по достижению конкретного результата (стоимость объектов интеллектуальной собственности; затраты на исследования и разработки; удельный вес этих затрат в общей сумме инвестиций или в прибыли; объем инвестиций в освоение новых рынков). *Показатели полезности* отражают результативность принятых решений (процент продаж, приходящихся на запатентованные продукты, отношение продаж наукоемкой продукции к общему объему продаж, доля инновационной продукции в общем объеме произведенной и другие). Экономические показатели, отражающие в целом затраты и результаты предприятия не позволяют учесть структуру организационного потенциала, связи между организационными ресурсами, их вклад в совокупный результат. Эти недостатки отсутствуют у неэкономических показателей, но в этом случае требуется установить их связь с экономическими результатами предприятия.

Количественные измерения могут проводиться с разной точностью. В связи с этим различают *точные* и *приближенные (индикаторные)* способы оценки по-

тенциала. Точные значения дают методы прямой оценки, которые определяют состояние потенциала с помощью перечня оценочных показателей по его составляющим. В отличие от этого индикатор отражает состояние наблюдаемого объекта приблизительно, но служит сигналом его благополучия или неблагополучия. Сущность *индикаторных методов* сводится к выявлению составляющих потенциала, определению одного или нескольких индикаторов по каждой из них и расчету интегрального показателя [46; 47; 115]. Для его расчета в качестве индикаторов применяют как абсолютные, так и относительные показатели [46; 47; 115].

Проведенный сравнительный анализ сложившихся подходов и методов измерения потенциала предприятия в сопоставлении с природой организационного потенциала позволил выделить несколько проблем [362; 371; 376].

Первая проблема обусловлена *сложностью и специфичностью природы организационного потенциала*. Целостность не позволяет определить объективную оценку его состояния по параметрам составляющих. Для решения этой проблемы обычно вводят корректирующие коэффициенты, рассчитываемые на основе статистических данных или определенные экспертным путем [46; 47; 74; 107]. Специфический характер организационного потенциала, различие моделей поведения предприятий определяют применение для измерения состояния и использования организационного потенциала разных наборов измерителей. Иными словами, применение универсального набора показателей не соответствует решению задач исследования организационного потенциала. Это усложняет формирование системы показателей и проведение измерений, поскольку требует обеспечить сопоставимость структуры организационного потенциала исследуемого предприятия и базы сравнения. Кроме того, специфичность затрудняет получение экономической и неэкономической информации в разрезе отдельного предприятия, а также проведение межорганизационных сравнений.

Трудности измерения вызывают также *характерные свойства организационных ресурсов*. Проблема состоит в определении базы для подбора частных показателей, отражающих состояние организационных ресурсов, и определении сводного показателя. Важный аспект измерения – *определение взаимодополняе-*

мости и взаимозаменяемости организационных ресурсов, определяющих качество организационного потенциала. Для этого традиционно предлагаются экономические показатели, однако они характеризуют только последствия взаимодополняемости и взаимозаменяемости причем с учетом влияния и других факторов [117; 118]. Это требует разработки соответствующих методов и показателей.

Третья проблема – *неразвитость методов измерения нематериальных ресурсов*. Для их измерения обычно применяют экономические показатели [243; 244]. Однако они, как показано выше, обладают существенными недостатками.

Четвертая проблема состоит в *сложности выбора подхода к построению модели показателей потенциала*.

Пятая проблема имеет внешний характер и обусловлена *возрастанием сложности и динамичности деловой среды* предприятий разных отраслей. Это вызывает потребность в получении показателей результативности управления организационным потенциалом в оперативном режиме.

Таким образом, путем систематизации сложившихся подходов и методов исследования потенциала выявлен круг методических проблем, которые предстоит решить при разработке авторской методологии исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

Проблему ограниченности эмпирической информации, вызванную специфичностью организационного потенциала, предлагается решить с помощью метода *case study research* [64; 89; 135; 216], который состоит в проведении проверки теоретических построений методом специального подбора объектов исследования вне зависимости от их количества. Обоснованием метода является отнесение научным сообществом экономики к наукам, в которых может использоваться как генерализующий, так и индивидуализирующий принципы отбора и упорядочения эмпирических данных [171]. Использование генерализующего принципа предусматривает отбор из многообразия фактических данных только повторяющихся событий, явлений, процессов. В отличие от него индивидуализирующий принцип состоит в отборе в качестве предметов исследования уникальных событий, явлений, процессов. Но применение индивидуализирующего принципа не соответ-

ствуется традиционным методам проверки достоверности результатов. Поэтому в литературе сформирован следующий набор условий достоверности результатов, полученных методом case study research [351; 353]:

- детальность исследования с применением ряда источников информации;
- применение широкого спектра методов и показателей;
- привлечение для апробации специально подобранных единичных, но типовых предприятий с максимально выраженной для этого типа специфичностью.

Для разрешения других указанных проблем разработана авторская методология исследования результативности управления организационным потенциалом (ОП) предприятия [370], которая опирается на его свойства (см. пункт 1.3), сущность функционирования и управления, что изложено в пункте 1.4. Логическая схема построения методологии приведена на рисунке 3.1.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 3.1 – Логическая схема методологии исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Функциональная результативность определяется автором как результативность выполнения функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия и закрепленных за образующими организационный потенциал организационными ресурсами (см. пункт 2.1). Воздействие организационного потенциала на привлеченные для производства ресурсы выражается показателями ресурсных потенциалов предприятия.

Разработка принципов исследования результативности управления организационным потенциалом. В таблице 3.2 приведены разработанные автором принципы исследования, установленные на основе изучения свойств и процесса функционирования организационного потенциала (см. пункт 1.3).

Таблица 3.2 – Принципы (правила) исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия [409]

Свойства организационного потенциала	Принцип исследования	Сущность принципа
Направленность в будущее	Принцип ценностной ориентации	Измерение и оценку результативности управления организационным потенциалом следует вести, исходя из ключевых ценностей предприятия
Двойственность	Принцип распознавания образа	Построение системы показателей результативности управления организационным потенциалом следует начинать с выявления модели поведения предприятия
	Принцип комплексности	Для измерения результативности управления организационным потенциалом следует применять показатели статике и динамики
Структурирующее влияние организационного потенциала на привлеченные ресурсы	Принцип адекватности	Подход к подбору показателей результативности управления организационным потенциалом должен моделировать формирование его продуктивности
	Принцип результативности	В состав показателей применения организационного потенциала следует включать показатели его функциональной результативности, качества, продуктивности и показатели ресурсных потенциалов
Адаптивность	Принцип системности	Показатели продуктивности организационного потенциала должны отражать уровень его соответствия деловой среде
Целостность	Принцип интеграции	Для измерения и оценки результативности управления организационным потенциалом следует использовать сводные показатели
Длительность созревания	Принцип обзорности	При измерении и оценке результативности управления организационным потенциалом следует учитывать длительность его созревания, но ограничивать горизонт ретроспекции

Продолжение таблицы 3.2

Свойства организационного потенциала	Принцип исследования	Сущность принципа
Неполный контроль организационных ресурсов	Принцип учета интересов стейкхолдеров	Показатели продуктивности организационного потенциала должны соответствовать интересам стейкхолдеров
Сложность измерения и оценки	Принцип простоты	Количество показателей должно быть ограниченным, а процедура измерения и оценки результативности управления организационным потенциалом должна быть достаточно простой и универсальной
Примечание – Предложено автором.		

Обоснование методического подхода к исследованию результативности управления организационным потенциалом. Для выбора подходящего научно-методического подхода проведен сравнительный анализ возможностей разных подходов к исследованию потенциалов предприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сравнительная характеристика методических подходов к исследованию потенциалов предприятия

Достоинства	Недостатки и сложности
Результатный подход	
Оценка потенциала проводится в разрезе стратегии предприятия	Не учитывается состав и структура компонентов потенциала
Оценка может включать частные показатели и интегральный показатель	Сложность выбора показателей для измерения потенциала
Оценка потенциала проводится по результатам его использования	Показатели носят запаздывающий характер
Возможна оценка эффективности использования потенциала	Решения по корректировке потенциала носят запаздывающий характер
Ресурсный подход	
Оценка потенциала проводится по группам ресурсов	Не учитывается взаимодействие организационных ресурсов с другими ресурсами
Оценка носит количественный и качественный характер	Сложность выбора показателей для измерения потенциала
Показатели носят совпадающий характер и позволяют проводить мониторинг	Показатели состояния потенциала не связаны с экономическими результатами предприятия
Можно своевременно корректировать состав и структуру компонентов потенциала	Сложность получения требуемой инсайдерской информации
–	Разный срок созревания организационных ресурсов
–	Сложность проведения межорганизационных сравнений

Продолжение таблицы 3.3

Достоинства	Недостатки и сложности
Комбинированный подход (в том числе модифицированный)	
Измерение потенциала можно проводить на разных стадиях его формирования и использования	Сложность получения требуемой инсайдерской информации
Объединяются достоинства ресурсного и результатного подходов	Сложность сочетания разных методов исследования и разных групп показателей
Возможно построение цепочки показателей, связывающей состояние потенциала с экономическими и рыночными показателями предприятия	Отсутствие общепризнанных приемов объединения в одну цепочку показателей состояния и применения потенциала
Возможно измерение количественных и качественных характеристик потенциала	Сложность проведения межорганизационных сравнений
Возможна своевременная корректировка состава и структуры компонентов потенциала	–
Примечание – Предложено автором.	

Управление организационным потенциалом означает его формирование, применение, поддержание и преобразование (см. пункт 1.4). Применение организационного потенциала – это процесс его взаимодействия с привлеченными ресурсами, который приводит к рыночному и экономическому результатам через образование ресурсных потенциалов и совмещен с процессом воспроизводства организационного потенциала (см. рисунок 1.4). Все это обуславливает выбор модифицированного комбинированного подхода, что позволяет моделировать формирование продуктивности организационного потенциала путем построения цепочки показателей (рисунок 3.2), связывающей показатели состояния организационного потенциала, показатели его применения (промежуточные результаты применения) и показатели продуктивности (итоговые результаты применения) [409].



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 3.2 – Цепочка показателей продуктивности организационного потенциала

Показатели состояния, применения и продуктивности организационного потенциала образуют *совокупность показателей результативности управления организационным потенциалом* [408]. Количественная информация о состоянии организационного потенциала требуется для принятия решений по управлению ресурсной базой организационного потенциала. Показатели применения организационного потенциала включают показатели функциональной результативности (результативности выполнения функций по поддержанию ключевых ценностей), показатели качества организационного потенциала (гибкость, устойчивость и др.) и показатели ресурсных потенциалов (результативности взаимодействия организационного потенциала с привлеченными ресурсами). Показатели продуктивности должны характеризовать рыночный и экономический результаты предприятия. Построенная и доказанная цепочка показателей продуктивности даст возможность оценивать показатели продуктивности в зависимости от состояния и результатов применения организационного потенциала. Таким образом, модифицированный комбинированный подход в отличие от других подходов дает возможность изучать результативность управления организационным потенциалом, а не только его состояние.

В литературе последних лет встречаются попытки построения моделей трансформации нематериальных ресурсов в показатели ценности, результативности или стоимости предприятия. Например, Й. Руус с коллегами разработал навигатор интеллектуального капитала, позволяющий определить вклад каждого ресурса в создание ценности предприятия [172]. О.К. Ойнер [147] и Н. Моргану с коллегами [315] удалось построить причинно-следственные модели, связывающие маркетинговые активы с маркетинговыми результатами и далее со стоимостью предприятия. Сходное направление исследований развивается в управлении человеческими ресурсами. Например, в работе М. Хьюзеленда [227], по результатам масштабных эмпирических исследований установлены связи показателей состояния человеческих ресурсов с показателями финансового результата предприятий.

Однако наиболее созвучно представляемому исследованию изучение влияния динамических способностей на итоговые результаты предприятий. По резуль-

татам цитирования наиболее заметными являются работы Р. Вилдена и др. [347], А. Кармели [268], Д. Ли и Дж. Лиу [302], Дж. Мачера и др. [307], А. Протогеру и др. [322], С. Чжоу и др. [354]. Но в них способности определялись экспертно, по результатам опросов, а в качестве итоговых результатов использовались эффективность, производительность или конкурентоспособность.

Предлагаемый автором подход к построению цепочки показателей продуктивности отличается от указанных разработок несколькими преимуществами. Во-первых, устанавливается связь между состоянием организационного потенциала и важнейшими рыночными и экономическими результатами производственных предприятий. По крайней мере, информация об этом в доступных автору источниках отсутствует. Во-вторых, для измерения состояния и результатов применения организационного потенциала используются не экспертные оценки, а количественные показатели экономического и неэкономического характера. В-третьих, набор количественных измерителей организационного потенциала формируется в соответствии с его структурой и ключевыми ценностями производственного предприятия. Ни один из рассмотренных выше подходов не учитывает различий в стратегических приоритетах предприятий. В-четвертых, вводится понятие «качество» организационного потенциала, предлагаются количественные методы его измерения, устанавливается связь качества с показателями состояния организационного потенциала и с показателями продуктивности.

На базе принципов исследования (см. таблицу 3.2) сформулированы *требования к системе показателей результативности управления организационным потенциалом*, позволяющие разрешить указанные выше проблемы исследования:

- система показателей должна отражать характеристику организационного потенциала и процессов управления им;
- количество показателей, используемых для измерения, должно быть ограниченным, период ретроспекции также должен быть ограниченным;
- показатели должны быть увязаны с составом организационного потенциала и отражать функции образующих его организационных ресурсов;
- необходимо обеспечить унификацию показателей путем нормирования;

- требуется определить сводные показатели состояния и функциональной результативности организационного потенциала;
- при формировании сводных показателей организационного потенциала нужно учитывать взаимодействие организационных ресурсов;
- необходимо обеспечить получение оперативной оценки результативности управления организационным потенциалом;
- требуется вариативность подхода к оценке результативности управления организационным потенциалом для решения аналитических задач оперативного, тактического и стратегического уровня.

Используя модифицированный комбинированный подход, изложенные принципы и положения, основы организационных исследований [126; 168] разработан оригинальный инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом [370; 409], представленный в таблице 3.4.

Для измерения состояния организационного потенциала предложены *ресурсные показатели*, а для измерения функциональной результативности – *процессные показатели*. В целях подбора ресурсных и процессных показателей использованы деревья функций для каждой типовой модели поведения производственных предприятий (приложение Б). На этой основе разработаны рекомендуемые наборы ресурсных и процессных показателей организационного потенциала (приложение Г).

Фундаментальную теоретическую основу предложенного подхода к подбору показателей и формированию сводных индексов составляет синергетика, согласно которой свойства целого проявляются в его компонентах, а свойства компонентов – в свойствах целого [105; 116]. Поэтому свойства организационных ресурсов (т.е. компонентов организационного потенциала) отражаются в модели поведения предприятия (т.е. в целом). В основе модели поведения лежат ключевые ценности, уровень поддержания которых определяется показателями продуктивности. Способность поддерживать ценности реализуется через функции организационных ресурсов, специфичные для каждой модели поведения.

Таблица 3.4 – Инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Установленные аспекты исследования	Предложенные методы исследования	Разработанные инструменты и предложенные показатели
Ключевые ценности, применяемая модель поведения предприятия	Опрос руководителя предприятия (или заместителя по ключевым вопросам), анализ отчетных документов	<i>Инструменты:</i> формализованный вопросник (вопросник), матрица организационного потенциала
Общая характеристика системы организационных ресурсов		<i>Инструменты:</i> вопросник, карта организационных ресурсов
Состояние ОП (сводный показатель, его уровень, динамика, вариативность)	Моделирование функций организационных ресурсов, ценностно-функциональный прием для подбора показателей ОП, индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, оценка вариативности	<i>Инструменты:</i> вопросник, деревья функций, карта показателей ОП, алгоритм формирования и оценки сводных показателей состояния и функциональной результативности ОП. <i>Показатели:</i> ресурсные и процессные показатели и индикаторы ОП, интегральный показатель состояния ОП (сводный ресурсный индекс, СИР) и функциональной результативности ОП (сводный процессный индекс, СИП)
Функциональная результативность организационного потенциала (сводный показатель, его уровень, динамика, вариативность)		
Качество организационного потенциала (общий показатель, его уровень, динамика, структурная устойчивость, гибкость)	Анализ функций организационных ресурсов, индикаторный метод	<i>Инструменты:</i> вопросник, деревья функций. <i>Показатели:</i> сводный процессный индекс (СИП), коэффициенты взаимодополняемости и взаимозаменяемости, показатели выполнения функций
Продуктивность ОП (состояние, динамика, вариативность), влияние на продуктивность состояния и функциональной результативности ОП	Корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, метод контрольного графика, оценка вариативности показателей продуктивности	<i>Показатели:</i> коэффициент роста продаж (КРП), рыночная капитализация (РК), прибыль до уплаты налогов (ПДН), чистый денежный поток (ЧДП), коэффициенты корреляции, детерминации, вариации
Воздействие ОП на привлеченные для производства ресурсы (сводные показатели ресурсных потенциалов, их уровень, динамика, вариативность, влияние на продуктивность)	Индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, вариативность	<i>Показатели:</i> сводные индексы ресурсных потенциалов, коэффициенты корреляции, детерминации, вариации
Примечание – Предложено автором.		

Необходимость иметь оценку организационного потенциала в динамике обоснована в концепции динамического ресурсного соответствия Х. Итами, который отмечал [94], что цель управления состоит не только в использовании, но и приросте потенциала предприятия. На взгляд автора, целью управления может

быть как прирост, так и сохранение достигнутого или установленного уровня организационного потенциала. Причем приращение или поддержание уровня организационного потенциала является одним из продуктов предприятия и отражает его способность вовлекать привлеченные ресурсы в хозяйственный оборот.

Для оценки поддержания ключевых ценностей необходимо сформулировать требования к комплексу их измерителей. По мнению некоторых исследователей, ценности носят качественный характер. Согласно другому мнению, ценности должны быть конкретны, измеримы и связаны со стратегией предприятия [100; 108; 172; 256]. Автор полагает, что поддержание ценностей можно измерить целевыми показателями и предлагает требования к комплексу показателей продуктивности, отражающих поддержание ключевых ценностей:

- перспективная направленность;
- результативность, иначе способность отражать результат воздействия организационного потенциала на деловую среду;
- чувствительность к изменениям деловой среды;
- чёткость содержания и простота расчета показателей;
- доступность информации для расчета показателей;
- возможность отслеживания показателей в оперативном режиме.

На основании этих требований в качестве показателей рыночного результата публичных предприятий предложены коэффициент роста продаж (КРП) и рыночная капитализация (РК). Для других предприятий – только коэффициент роста продаж. Показатели экономического результата – прибыль до уплаты налогов (ПДН) и чистый денежный поток (ЧДП). Коэффициент роста продаж отражает способность предприятия создавать и удерживать покупателей продукции, иначе, отражает отклик покупателей, а рыночная капитализация – отклик инвесторов на поведение предприятия на рынке.

По мнению известных экономистов, рост продаж является субститутутом добавленной стоимости [28; 43] и применяется для оценки роста и перспектив предприятия [111]. Рост продаж может предшествовать росту активов и численности работников предприятия, позволяет ей привлекать капитал за счет использования

возможностей рынка [240]. Впоследствии это сопровождается увеличением доли рынка и прибыли [239]. Рост продаж кладут в основу финансового планирования [27]. Руководители крупных зарубежных компаний также отмечают рост продаж и прибыль как приоритеты их управленческой деятельности [332]. Поэтому коэффициент роста продаж автор считает главным показателем продуктивности, который соответствует интересам всех стейкхолдеров [298]. Однако быстрый рост может вызвать финансовые затруднения и банкротство. Поэтому рост продаж должен быть устойчивым и сбалансированным, чтобы поддерживать доходность и политику предприятия [297; 317].

Прибыль характеризует умение предприятия использовать спрос на продукцию в своих экономических интересах. Чистый денежный поток выражает сумму денежных средств, которая генерируется посредством организационного потенциала. Приведенные показатели отражают получаемый от использования организационного потенциала полезный продукт, поэтому названы *показателями продуктивности*. *Измерителями организационного результата*, как установлено выше (см. пункт 1.4), являются *сводный ресурсный индекс (СИР)*, отражающий состояние организационного потенциала, и *сводный процессный индекс (СИП)*, отражающий его результативность.

Исследование результативности управления организационным потенциалом требуется для решения стратегических, тактических и оперативных задач, которые отличаются назначением и срочностью получения результатов. Эти различия определяют требования к детализации исследования, а значит, требуют разных комбинаций аналитических методов и инструментов. В связи с этим автором предложено несколько форматов исследования результативности управления организационным потенциалом [409]. Их характеристика приведена в таблице 3.5.

Понятие «*формат исследования (анализа)*» введено для обозначения количества и сочетания методов, инструментов и показателей, обусловленных назначением исследования [397].

Таблица 3.5 – Форматы исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Характеристики анализа	Экспресс-диагностический анализ	Диагностический анализ	Детальный анализ	Прогностический анализ
Уровень задач	Оперативный	Тактический	Стратегический	Стратегический
Назначение	Мониторинг продуктивности ОП, контроль отклонений	Краткое исследование, включающее контроль сохранения установленных зависимостей	Полное исследование, включающее выявление зависимостей	Моделирование ОП при изменении ключевых ценностей предприятия
Аспекты анализа	Продуктивность (состояние, динамика, вариативность)	Состояние, функциональная результативность, продуктивность ОП (оценка, динамика, вариативность); оценка ресурсных потенциалов; контроль основных регрессионных моделей	Все аспекты исследования результативности управления ОП (см. таблицу 3.4)	Формирование ключевых ценностей, подбор модели поведения, подбор показателей состояния и применения ОП
Анализируемые показатели	Показатели продуктивности (коэффициент роста продаж; рыночная капитализация; прибыль до уплаты налогов; чистый денежный поток); коэффициенты вариации этих показателей	Сводные индексы ОП и ресурсных потенциалов; показатели продуктивности; коэффициенты корреляции, детерминации, вариации	Ресурсные, процессные показатели и индикаторы; сводные индексы ОП и ресурсных потенциалов; показатели продуктивности и качества ОП; коэффициенты корреляции, детерминации, вариации, др.	Ресурсные и процессные показатели ОП, показатели продуктивности ОП
Примечание – Предложено автором.				

Детальный анализ должен включать полномасштабное исследование результативности управления организационным потенциалом для оценки рациональности реализуемой модели поведения предприятия. В условиях динамичности деловой среды актуален диагностический анализ [40; 115; 126; 128; 243; 358; 387]. Он дает возможность своевременно выявить сверхнормативные отклонения контролируемых показателей результативности управления и принять решения по регулированию, корректировке или реструктуризации организационного потен-

циала в целях поддержания прибыльности и соответствия предприятия состоянию деловой среды [361]. Периодичность его проведения может составлять 1–2 квартала. Задачами экспресс-диагностики автор считает оценку продуктивности организационного потенциала и контроль отклонений показателей продуктивности от заданного уровня. Потребность в прогностическом анализе возникает при смене ключевых ценностей предприятия, что определяет необходимость моделирования организационного потенциала и подбора соответствующих показателей измерения результативности управления.

Применение нескольких форматов анализа позволяет унифицировать аналитический инструментарий, связать результаты решения задач разного уровня, а также совместить детальность и оперативность оценки результативности управления организационным потенциалом, что особенно важно в условиях роста подвижности и неопределенности деловой среды предприятий [361].

Обоснование индикаторного метода для измерения и оценки организационного потенциала. Формат анализа результативности управления организационным потенциалом определяет выбор методов измерения. Выше (см. таблицу 3.1) приведена краткая характеристика количественных методов измерения потенциалов организации, которые можно разделить на три группы: методы прямой оценки, точные измерительные системы и индикаторные методы [172]. Подробная сравнительная характеристика этих методов приведена в приложении Д. Первые две группы имеют уровень точности выше среднего и высокий и могут быть рекомендованы для проведения детального анализа. Индикаторные методы имеют преимущественно среднюю точность, но при этом позволяют использовать как широкий, так и ограниченный набор показателей, проводить анализ разной степени детализации, рассчитывать интегральный показатель потенциала и показатели по его составляющим, проводить мониторинг и получать результат расчета в оперативном режиме. Эти характеристики в условиях роста динамичности деловой среды различных отраслей дают основания рекомендовать его для измерения и оценки состояния организационного потенциала.

Разработка требований к показателям, индикаторам и информационной базе. Требования к информационной базе для расчета показателей традиционны: достоверность; системность; сопоставимость; полнота; существенность (адекватность отображения); универсальность; доступность; удобство сбора; своевременность; достаточная глубина ретроспективного анализа; отсутствие коллинеарности показателей.

Требования к показателям организационного потенциала сформулированы на базе принципов исследования (см. таблицу 3.2) и включают: наблюдаемость, чёткость содержания, объективность, универсальность, относительный характер. Требования к индикаторам должны строиться в соответствии с их экономической природой. В экономической литературе индикатор определяют, как:

- ориентирующий экономический показатель, позволяющий предвидеть, в каком направлении следует ожидать развития экономических процессов [167];
- параметр или ценность, полученная с помощью данных параметров, которая отражает информацию о феномене [346];
- показатель, который отражает состояние наблюдаемого объекта приблизительно, но служит сигналом его благополучия или неблагополучия [172];
- сигнал благополучия или неблагополучия системы, который показывает наличие и уровень использования ресурсов, конкурентоспособность продукции, ее соответствие требованиям потребителей, эффективность управления, организацию производства, состояние и развитие маркетинговой, внешнеэкономической деятельности [46].

В широком смысле индикатор – это доступная наблюдению и измерению характеристика изучаемого объекта, которая позволяет судить о других его характеристиках, недоступных непосредственному исследованию [171].

Следовательно, *индикатор – это ориентирующий показатель, который позволяет оперативно измерять и оценивать текущее состояние объекта, выявлять развитие в нем каких-либо процессов, в том числе латентных.* Это означает, что использование индикаторов, отобранных посредством объективной процедуры, позволяет учесть взаимосвязи между показателями и ограничиться для расче-

та сводных индексов организационного потенциала небольшой группой наиболее значимых показателей (индикаторов). Для создания системы ресурсных и процессных индикаторов организационного потенциала составлена типология индикаторов на основе литературных материалов (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Типология экономических индикаторов

Классификационный признак	Типы индикаторов	Характеристика индикаторов
Оперативность отражения изменений	Опережающие	Высокая чувствительность к слабым изменениям состояния объекта, позволяющая превентивно определять возможности изменений в объекте
	Совпадающие	Фиксируют изменения в объекте в действующем режиме его функционирования
	Запаздывающие	Подтверждают изменения в объекте исследования
Масштабность задач	Стратегические	Отражают продвижение объекта к достижению стратегических целей
	Тактические	Отражают выполнение текущих задач
Характер оценки	Абсолютные	Характеризуют фактические показатели состояния объекта
	Относительные	Характеризуют соотношение фактических и нормативных показателей состояния объекта
Показатели	Экономические	Отражают затраты на приобретение (поддержание) ресурсов или экономическую полезность
	Неэкономические	Отражают полезность в неэкономическом выражении
Сфера охвата	Частные	Отражают отдельные характеристики объекта исследования
	Групповые	Отражают состояние отдельных аспектов объекта исследования
	Интегральные	Отражают общее состояние объекта исследования
Примечание – Составлено автором по: [46; 187].		

Обобщая результаты анализа литературы, автор полагает, что *индикаторы, как ориентирующие показатели, должны отвечать дополнительным требованиям [363]: высокая чувствительность, простота расчёта, доступность данных и статистически значимая связь с коэффициентом роста продаж как главным показателем продуктивности организационного потенциала. В связи с этим предпочтительны показатели официальной отчетности, управленческого учета и производные от них показатели. Для исследования организационного потенциала требуются относительные индикаторы экономического и неэкономического характера, как*

частные и групповые, так и интегральные. Решению задач управления и прогнозирования соответствуют совпадающие и опережающие индикаторы.

Обоснование показателей качества организационного потенциала. Качество организационного потенциала характеризуется его полезностью, которая формируется путем рационального комбинирования организационных ресурсов и их результативного использования (см. пункт 2.1). Поэтому автор предлагает измерять качество организационного потенциала с помощью общего и частных показателей. Общий показатель – сводный процессный индекс, отражающий функциональную результативность организационного потенциала (СИП). В составе частных показателей, которые характеризуют способы обеспечения качества организационного потенциала, предлагаются коэффициент взаимодополняемости, отражающий структурную устойчивость организационного потенциала, коэффициент взаимозаменяемости, характеризующий его гибкость, а также показатели выполнения основных и вспомогательных функций организационных ресурсов [391]. Источником информации для определения частных показателей является опрос руководителя предприятия и построенный на его основе анализ функций по авторской методике [378; 400]. Расчет частных показателей качества организационного потенциала строится на основе следующих рассуждений. Главная функция организационного потенциала, состоящая в поддержании жизнеспособности производственного предприятия, обеспечивается за счет выполнения основных функций, закрепленных за образующими организационный потенциал организационными ресурсами. Средством выполнения основных функций являются вспомогательные функции. Наряду с профильными функциями, т.е. функциями, направленными на реализацию ключевых ценностей предприятия, могут выполняться функции, не связанные непосредственно с ключевыми ценностями, которые в дальнейшем называются непрофильными.

На основе этих рассуждений автором предложена следующая логика расчета коэффициента взаимодополняемости, который характеризует структурную устойчивость за счет сочетаемости организационных ресурсов по выполняемым функциям. Ценности доминирующей модели поведения поддерживаются за счет вы-

полнения каждой группой организационных ресурсов определенного набора профильных функций, который назван нормативным. Для каждой группы организационных ресурсов выделяется профильная основная функция и обеспечивающие ее реализацию профильные вспомогательные функции. Условие полного выполнения профильной основной функции – полная реализация всех обеспечивающих ее профильных вспомогательных функций. Реализация всего набора профильных функций в полном объеме означает полную взаимодополняемость функций, что соответствует коэффициенту взаимодополняемости, равному 1. На практике некоторые функции выполняются не в полном объеме или в сопутствующем режиме, поэтому для расчетов предложено ввести уровни выполнения функций: высокий (1 балл), низкий (0,5 балла), функция не выполняется (0 баллов). Непрофильные вспомогательные функции не способствуют, препятствуют поддержанию ценностей доминирующей модели поведения, делают функционирование организации дороже, поэтому непродуктивны (дисфункции).

Исходя из этого, коэффициент взаимодополняемости ($K_{вд}$) предлагается рассчитывать по предложенной автором формуле [355]:

$$K_{вд} = (P_{пвв} - P_{нвв}) / P_{н}, \quad (1)$$

где $P_{пвв}$ – количество выполняемых профильных вспомогательных функций с учетом уровня их выполнения; $P_{нвв}$ – количество выполняемых непрофильных вспомогательных функций с учетом уровня их выполнения; $P_{н}$ – нормативное количество профильных вспомогательных функций, согласно дереву функций организационных ресурсов для доминирующей модели поведения.

Для измерения взаимозаменяемости функций использовано введенное Э.А. Смирновым [189] понятие однотипных функций, которыми он назвал функции, обеспечивающие одну более крупную функцию и направленные на один объект управления, а также функции, направленные на реализацию нескольких более крупных функций и направленные на разные объекты управления. В данном случае общие функции организационного потенциала (структурирующая, ин-

тегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая) направлены на объекты деловой среды и привлеченные для производства ресурсы. Они обеспечиваются за счет выполнения однотипных профильных вспомогательных функций организационных ресурсов, образующих организационный потенциал. Учитывая, что каждая профильная вспомогательная функция вносит свой вклад в выполнение нескольких общих функций организационного потенциала, которые в совокупности обеспечивают получение результата применения организационного потенциала, автором предложена следующая формула для расчета *коэффициента взаимозаменяемости* ($K_{вз}$):

$$K_{вз} = \Pi_{пвк} / \Pi_{пв}, \quad (2)$$

где $\Pi_{пвк}$ – общее количество выполняемых профильных вспомогательных функций с учетом кратности их влияния на общие функции организационного потенциала; $\Pi_{пв}$ – количество выполняемых профильных вспомогательных функций.

Для оценки выполнения функций организационных ресурсов предложены три показателя: коэффициент выполнения профильных вспомогательных функций, коэффициент выполнения профильных основных функций и доля выполняемых непрофильных вспомогательных функций от общего количества выполняемых. Для расчета *коэффициента выполнения профильных вспомогательных функций* ($K_{пв}$) предложена следующая формула:

$$K_{пв} = \Pi_{пвв} / \Pi_{пн}. \quad (3)$$

Коэффициент выполнения профильных основных функций ($K_{по}$) предложено рассчитывать по формуле:

$$K_{по} = (\sum \Pi_{ипв} / n_i) / 5, \quad (4)$$

где $\Pi_{i\text{пв}}$ – количество выполняемых профильных вспомогательных функций по i -му организационному ресурсу с учетом уровня их выполнения; n_i – количество профильных вспомогательных функций по i -му организационному ресурсу, согласно дереву функций для доминирующей модели поведения; 5 – количество групп организационных ресурсов.

Долю выполняемых непрофильных вспомогательных функций от общего количества выполняемых предложено определять соответствующим коэффициентом ($K_{\text{днв}}$) по формуле

$$K_{\text{днв}} = \Pi_{\text{нвв}} / \Pi_{\text{овв}}, \quad (5)$$

где $\Pi_{\text{овв}}$ – общее количество выполняемых вспомогательных функций (профильных и непрофильных) с учетом уровня их выполнения.

Для реализации авторского подхода к исследованию результативности управления организационным потенциалом разработаны соответствующие методические положения, изложенные ниже в пункте 3.2.

3.2 Разработка методики исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий

Жизнеспособность любой концепции определяется операционализацией, в ходе которой требуется разработать инструментарий, позволяющий проверить, уточнить, скорректировать концептуальные построения и, главное, подготовить разработку к внедрению. В данном случае операционализация включает разработку аналитического и проектного инструментария. Аналитический инструментарий требуется для исследования результативности управления организационным потенциалом, проектный инструментарий – для построения технологий управления организационным потенциалом производственных организаций. Да-

лее раскрыт предложенный аналитический инструментарий. Разработка проектного инструментария приведена ниже (глава 4).

Выявление ключевых ценностей и доминирующей модели поведения предприятия. Формирование набора показателей и индикаторов следует начинать с выявления модели поведения. Для этого автором разработан формализованный вопросник [409], позволяющий решать ряд аналитических задач:

- определять доминирующую модель поведения предприятия;
- получать общую характеристику организационных ресурсов;
- проводить анализ функций организационных ресурсов;
- определять показатели качества организационного потенциала;
- создавать информационную основу для принятия решений по совершенствованию или преобразованию организационного потенциала.

При разработке вопросника использованы методические рекомендации Т.Г. Долгопятовой [64]. Полная форма вопросника приведена в приложении Е.

Определение доминирующей модели поведения предложено проводить по нескольким позициям, которые представлены ниже.

Приемлемый рост продаж: ограниченный рост; высокий рост.

Внутренние организационные ценности: минимизация затрат; эффективность затрат; внутреннее партнерство; оптимизация налогооблагаемой базы; инновационность работников; гибкость в управлении человеческими ресурсами.

Внешние организационные ценности: выпуск базовой продукции; унификация продукции; удержание постоянных клиентов; захват новых рынков, активов; инновационность продукции; партнерство.

Способ стратегического соответствия предприятия состоянию деловой среды: выпуск базовой продукции со стандартными характеристиками; производство унифицированной продукции с помощью информационных технологий; клиентоориентированность; рост за счет слияний и поглощений (внешний рост); инновационная активность; партнёрство по широкому кругу вопросов.

Фокус управленческого контроля: экономические результаты и результаты функциональных служб; экономические результаты и результативность операци-

онных (производственных и управленческих) процессов; экономические результаты, результативность связей с постоянными клиентами, удовлетворенность ведущих специалистов; результативность бизнес-единиц (бизнес-направлений) по рентабельности на вложенный капитал; выполнение стратегических планов, инновационных программ, проектов; экономические результаты, маркетинг, послепродажное обслуживание, лояльность клиентов и других партнеров.

Доминирующая группа организационных ресурсов: структурно-процессные ресурсы; информационные технологии; организационная культура; интеллектуальная собственность; внешние связи.

Ключевая группа работников: руководители функциональных служб, напрямую влияющих на рост продаж и прибыль; специалисты и рабочие, обеспечивающие высокую производительность операционной деятельности; профессионалы со специфическими навыками, создающие комплексные решения для потребителей; специалисты и руководители, способные к быстрой структурной адаптации; высококвалифицированные специалисты, создающие и продвигающие новые продукты; специалисты, поддерживающие корпоративный бренд, формирующие и развивающие партнерские связи с другими предприятиями.

Полученные результаты предлагается оформлять в виде таблицы модели поведения, отмечая в ней выявленные позиции (приложение Ж).

Общая характеристика системы организационных ресурсов предприятия. Характеристика строится по авторской схеме (см. рисунок 2.1) и оформляется как карта организационного потенциала (системы организационных ресурсов), представляя его в нескольких срезах:

- пространственный аспект (источники организационных ресурсов);
- морфологический аспект (строение системы организационных ресурсов: доминирующая группа и обеспечивающие ее группы организационных ресурсов);
- функциональный аспект (функции организационных ресурсов, образующих организационный потенциал);

- качественный аспект (оценка редкости, ценности, сложности имитации организационных ресурсов, умения извлекать выгоду от их использования);
- временной аспект (характеристика резервов).

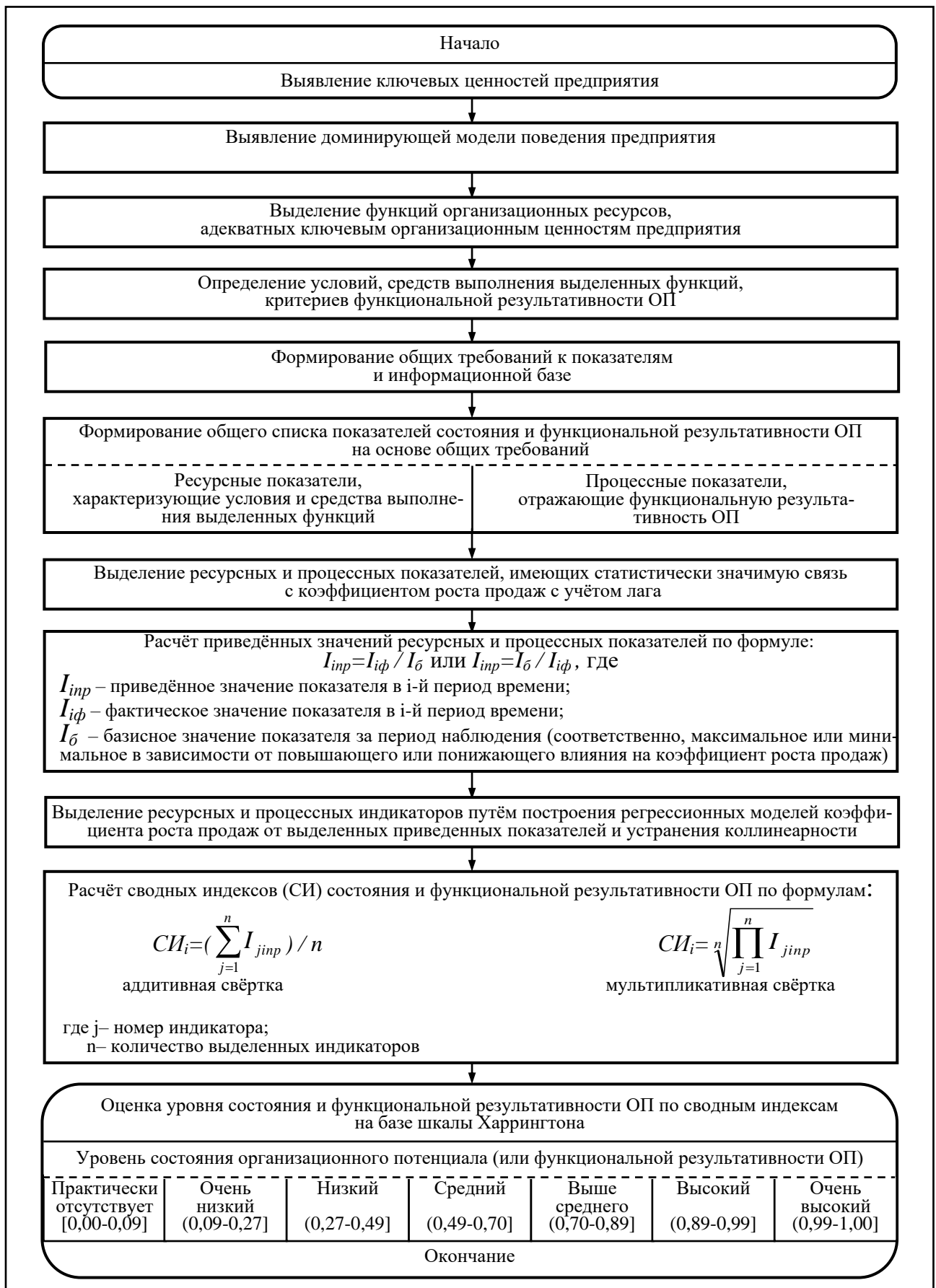
Информационной основой для составления карты организационного потенциала также является формализованный вопросник. Для характеристики ресурсов в литературе предлагается несколько моделей [264; 320]. Автором использована измененная модель Дж. Барни [264]. Редкость ресурсов Дж. Барни определял, как распространенность ресурсов на рынке, ценность – как соответствие деловой среде, сложность имитации – как невозможность получения ресурсов по экономически обоснованным ценам.

В данном исследовании ценность организационных ресурсов определяется полезностью, иначе соответствием комплекса выполняемых ими вспомогательных функций основным функциям, которые задаются доминирующей (или желательной) моделью поведения предприятия. Умение организации извлекать экономическую выгоду от использования системы организационных ресурсов оценивается прибылью до уплаты налогов и ее динамикой.

Временной аспект отражает наличие функциональных резервов, выявленных по результатам анализа функций организационных ресурсов.

Таким образом, карта не только дает общую характеристику системы организационных ресурсов предприятия, но предоставляет информацию для регулирования и корректирования организационного потенциала.

Обоснование алгоритма расчета и оценки состояния и функциональной результативности организационного потенциала. Как установлено выше, среди показателей результативности управления организационным потенциалом (ОП) выделены «ресурсные показатели», которые характеризуют его состояние, и «процессные показатели», которые характеризуют функциональную результативность организационного потенциала [383]. Разработан алгоритм расчета и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала [408], который приведен на рисунке 3.3.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 3.3 – Алгоритм формирования и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала

Выявление ключевых ценностей (приоритетов управления) организации и доминирующей модели поведения позволяет далее сформировать совокупность соответствующих показателей состояния и функциональной результативности организационного потенциала, определить возможность построения статистически значимой регрессионной зависимости этих показателей с коэффициентом роста продаж и посредством этого выделить индикаторы состояния и функциональной результативности организационного потенциала. Использование коэффициента роста продаж для отбора ресурсных и процессных индикаторов обосновано сделанным выше выводом о том, что это главный показатель продуктивности организационного потенциала (см. пункт 3.1). Дополнительно применяется лаговый анализ, учитывающий длительность созревания организационного потенциала и его взаимодействия с привлеченными ресурсами.

Для подбора ресурсных и процессных показателей предлагается *ценностно-функциональный прием*, согласно которому в состав ресурсных должны войти показатели, отражающие средства и условия выполнения функций, обеспечивающих поддержание ключевых ценностей предприятия с помощью системы организационных ресурсов [383]. Для количественного выражения таких средств и условий предлагается использовать относительные показатели, отражающие сформированные пропорции. Логика рассуждений такова. Способности, имея организационную природу, отражают организационные отношения между ресурсами, а организационные отношения проявляются в пропорциях между ними [208]. В основе любых решений – организационные решения [116; 208], направленные на изменение или сохранение пропорций. Примерами средств и условий, отражающих выполнение выделенных функций системы организационных ресурсов, могут быть наличие специализированных подразделений по разработке новых видов продукции, используемые методы стимулирования высокопроизводительной работы работников, особые условия для ключевой группы работников и другие. Это задает состав ресурсных показателей: относительный размер структурных единиц, реализующих функции, соответствующие ключевым ценностям (доля работников ключевого подразделения в общей их численности); доля работников опре-

деленной категории в общей численности работников предприятия; трудовой стаж в расчете на 1 работника; отношение средней заработной платы к прожиточному минимуму и т.д. Автор считает, что размер функциональной службы связан с ее важностью и широтой закрепленных за ней функций. Чем выше значимость для предприятия конкретного вида деятельности, тем шире круг выполняемых функций по планированию, оперативной деятельности и анализу, а, следовательно, выше численность работников службы. Показатели стажа работников функциональных служб, рассмотренные в динамике, отражают способность предприятия поддерживать ключевые ценности через политику создания стабильного штата специалистов, связаны с компетентностью работников, рациональностью применяемой системы мотивации, качеством профессиональной среды, принятием работниками ценностей предприятия.

Процессные показатели отражают *функциональную результативность* организационного потенциала и также выражаются относительными показателями. Результативность обычно означает выполнение планов, целей, превращение их в конкретные результаты, которые сравниваются со стандартами [147]. Функциональная результативность в данном исследовании означает результативность функций, которые выполняются организационными ресурсами.

Выявление ключевых ценностей предприятия и функций каждой группы организационных ресурсов предложено проводить в ходе формализованного опроса руководителя предприятия или его заместителя по основным вопросам. На базе этого для каждой группы организационных ресурсов формируется набор показателей, из числа которых отбираются ресурсные и процессные индикаторы. Типовые наборы ресурсных и процессных показателей для каждой модели поведения специализированных производственных предприятий приведены в приложении Г, при этом автор считает эти наборы открытыми для пополнения.

Целостное представление о состоянии и функциональной результативности организационного потенциала дают сводный ресурсный индекс (СИР) и сводный процессный индекс (СИП), которые рассчитываются на основе, соответственно, ресурсных и процессных индикаторов.

Учитывая разнородность, разнонаправленность, различия в масштабах показателей, отражающих потенциал, использование их для расчёта сводных индексов требует определения базы сравнения и проведения нормализации. В аналитической практике в качестве базисных используют целевые, нормативные, среднеотраслевые показатели, средние значения показателей по группе объектов, показатели наиболее значимого конкурента, показатели за прошлые периоды. Применение большинства способов некорректно по причине специфичности организационного потенциала, как способности, и по причине его формирования путем многократного повторения действий (см. пункт 1.3). Поэтому наиболее подходящим будет метод «Паттерн» (вариант нормативного), согласно которому в качестве базы сравнения (базиса) используется наилучшее значение показателя организационного потенциала, достигнутое за период наблюдения. Это позволяет проводить нормирование по соотношению фактических и базисных показателей, как предложено в работах О.А. Жигуновой [74] и М.С. Кувшинова [109]. В целях оценки состояния многокомпонентной системы в аналитической практике применяется аддитивная или мультипликативная свертка данных. Мультипликативную свертку применяют в случае примерно равной важности частных показателей или критериев, аддитивную – при разной важности [73]. Для частных показателей обычно вводят весовые коэффициенты, отражающие их вклад в общий результат, однако это привносит существенный субъективный момент в результат свертки. Поэтому особенно важен опубликованный в литературе результат [187], согласно которому отказ от весовых коэффициентов позволяет получить адекватные результаты свертки индикаторов. В данном случае отказ от введения весомости индикаторов обоснован также выделением функциональной специализации организационных ресурсов и применением для подбора показателей критериев функциональной результативности организационного потенциала.

Учитывая условия применения метода case study research (см. пункт 3.1), автором предложено сочетать мультипликативную и аддитивную свертку данных. В первом случае сводный индекс организационного потенциала определяется как средняя геометрическая величина нормированных частных индикаторов. Во вто-

ром случае – как средняя арифметическая величина нормированных частных индикаторов. При любой свертке диапазон значений сводных индексов – от 0 до 1. Для определения уровней состояния и функциональной результативности организационного потенциала предложено использовать универсальную шкалу Харрингтона, которая применяется в аналитической практике для характеристики степени выраженности критериального свойства [119].

Качество организационного потенциала. Для расчета частных показателей качества организационного потенциала при обработке результатов опроса следует предусмотреть (приложение Е, часть II):

- определение основных функций каждой группы организационных ресурсов, исходя из ключевых ценностей предприятия;
- выявление вспомогательных функций на базе основных;
- выявление всех выполняемых функций и доли профильных функций;
- выявление доли выполняемых непрофильных функций;
- выявление распределения выполняемых функций между организационными ресурсами и оценку соответствия нормативному распределению.

Показатели выполнения функций в сочетании с другими показателями качества позволяют получить полную информацию о качестве организационного потенциала и создают информационную базу для принятия регулирующих или корректирующих решений. Методическую основу таких решений составляют разработанные автором инструментальные карты организационного потенциала (см. приложение В). Карты составлены для каждой типовой модели поведения, соответствующей производственным предприятиям, путем объединения и детализации материалов пунктов 2.3 и 2.4 представляемой работы.

Продуктивность организационного потенциала. Продуктивность характеризует объем полезного эффекта, генерируемого организационным потенциалом, и измеряется представленными показателями продуктивности: коэффициент роста продаж (КРП), рыночная капитализация (РК), прибыль до уплаты налогов (ПДН) и чистый денежный поток (ЧДП). Автор предлагает считать, что предпри-

ятие функционирует устойчиво, если наблюдается рост или сохранение показателей продуктивности в интервале допустимых значений [390].

Для измерения вариативности показателей в статистике существует несколько методов [187; 209; 212], из которых для определения устойчивости показателей продуктивности предложено использовать коэффициент вариации [390]. Допустимый уровень вариативности показателей должно определять руководство предприятия. При этом можно ориентироваться на уровни годовой устойчивости, рекомендуемые в литературе [27]:

- высокий уровень устойчивости при значении коэффициента вариации в 10 % и менее;
- средний уровень – при коэффициенте вариации от 10 до 25 %;
- низкий уровень – при коэффициенте вариации свыше 25 %.

На этом заканчивается оценка продуктивности при проведении экспресс-диагностического анализа (см. таблицу 3.5).

Выполнение диагностического и детального анализов предусматривает, кроме того, оценку сохранения установленных математических зависимостей коэффициента роста продаж от сводных индексов организационного потенциала. Для этого автор предлагает использовать метод контрольного графика, который состоит в установлении верхней и нижней границ для индивидуальных отклонений фактических значений коэффициента роста продаж от значений, рассчитанных по регрессионной модели [119, 217]. Границы устанавливаются на уровне $\pm 2s$ или $\pm 3s$. Если 95 % отклонений находятся в пределах границ $\pm 2s$ или 99 % отклонений находятся в границах $\pm 3s$, зависимости считают сохраняющимися. Буквой s обозначается стандартное отклонение в распределении ошибок.

Влияние состояния организационного потенциала и его функциональной результативности на показатели продуктивности автор предлагает измерять коэффициентом корреляции, связывающим показатели продуктивности и сводные индексы организационного потенциала, а оценивать по шкале Чеддока.

Таким образом, сущность этого этапа исследования состоит в расчете показателей продуктивности, оценке их устойчивости, построении регрессионных мо-

делей, связывающих показатели продуктивности со сводными индексами организационного потенциала и проведении статистической оценки этих моделей. Далее можно установить диапазоны значений сводного ресурсного и сводного процессного индексов организационного потенциала, позволяющие поддерживать уровень продуктивности организационного потенциала предприятий. Это дает возможность контролировать, сохранять состояние и функциональную результативность организационного потенциала, прогнозировать его продуктивность в пределах возможностей регрессионного анализа, как метода прогнозирования.

Взаимодействие организационного потенциала с привлеченными для производства ресурсами. Взаимодействие организационного потенциала с привлеченными предприятием ресурсами образует ресурсные потенциалы (см. пункт 1.3). Представляя ресурсные потенциалы как способности предприятия использовать привлеченные ресурсы для генерирования рыночного и экономического результатов путем создания, поддержания спроса, а также производства востребованной рынком продукции, выделены аспекты их исследования:

- обоснование индикаторов ресурсных потенциалов;
- определение сводных индексов ресурсных потенциалов;
- оценка уровня ресурсных потенциалов;
- оценка сводных индексов ресурсных потенциалов в динамике;
- влияние на сводные индексы ресурсных потенциалов организационного потенциала;
- влияние ресурсных потенциалов на показатели продуктивности.

Исходя из определения ресурсных потенциалов, автором предложено применять для их измерения и оценки процессные индикаторы, отобранные и нормированные в соответствии с установленными выше требованиями (см. пункт 3.1).

Для измерения производственного потенциала (ПП) на основе литературы предложены следующие показатели [2; 47; 74; 128]: коэффициент использования производственной мощности (КПМ); фондоотдача (ФОС); производительность труда рабочих (ПТР); суммарная доля сырья, материалов, энергии и топлива в структуре себестоимости (ДРС); затраты на 1 руб. выпуска (ЗВП) и др.

Состояние трудового потенциала (ТП) предложено измерять показателями отклика работников на воздействие аппарата управления [388]. Поэтому из традиционных показателей трудового потенциала [47; 74; 128] предложены производительность труда работников (ПТП), зарплатоотдача (ЗПО), коэффициент текучести кадров (КТК), коэффициент текучести среди ключевой группы работников (КТГ) и др. Конкретный набор должен соответствовать ключевым ценностям и выбранной реализуемой модели поведения предприятия [401].

Из измерителей финансового потенциала (ФП) предложены оборачиваемость оборотных активов (ОБА), коэффициенты текущей ликвидности (КТЛ) и быстрой ликвидности (КБЛ), коэффициент финансовой независимости (КФН), коэффициент автономии (КАВ), оборачиваемость собственного капитала (ОСК) и др. Согласно литературе [27; 47; 74; 128; 175], они лучше всего отражают способность предприятия использовать финансовые ресурсы для производства продукции.

Для измерения рыночного потенциала в аналитической практике принято использовать разнородные показатели, включая затраты на маркетинг, стоимость брендов, эффективность рекламы и другие [82; 89; 128]. Однако они не отвечают принципу результативности. Автор полагает, что при подборе показателей следует опираться на модель «шести рынков», в которой центральным считается рынок клиентов. Другим основанием для формирования списка показателей является рассмотрение дебиторской и кредиторской задолженности под углом отношений предприятия с партнерами. В результате определен следующий набор показателей рыночного потенциала (РП): доля выручки, обеспечиваемая постоянными клиентами (ПКВ); доля экспорта в выручке (ДЭВ); коэффициент кооперации (ККО); отдача от коммерческих расходов (ОКР); средняя выручка в расчете на одного клиента (СВК); рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (РДЗП); рост общей дебиторской задолженности (РДЗО); рост общей кредиторской задолженности (РКЗО); рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (РКЗП) и др. Перечень показателей для конкретного производственного предприятия также должен соответствовать его ключевым ценностям и модели поведения. Процедура расчета сводных индексов ресурсных по-

тенциалов аналогична процедуре определения сводного процессного индекса организационного потенциала предприятия.

В ходе разработки методологии исследования наряду с указанными выше проблемами возникли новые частные проблемы. Предложенные и обоснованные автором способы их решения приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Предложенные способы решения проблем исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия

Проблема	Принятое решение
Сложность и специфичность природы организационного потенциала	Выделены модели поведения предприятий по доминирующей группе организационных ресурсов, разработан вопросник для выявления доминирующей модели поведения, разработана система показателей для каждой модели поведения
Зависимость организационного потенциала от структуры организационных ресурсов	Разработаны принципы исследования результативности управления организационным потенциалом и предложен для исследования модифицированный комбинированный подход
Сложность оценки вклада организационных ресурсов в состояние организационного потенциала	Предложен ценностно-функциональный прием к подбору показателей организационного потенциала, исходя из ключевых ценностей предприятия
Неразвитость методов измерения нематериальных ресурсов	Предложен алгоритм расчета и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала, основанный на применении индикаторов
Отсутствие подхода к построению модели показателей организационного потенциала	Предложено использовать относительные показатели, а также аддитивный и мультипликативный способы их нормирования
Разнородность и разномасштабность показателей результативности управления организационным потенциалом	Построена цепочка продуктивности, связывающая ресурсные и процессные показатели организационного потенциала с показателями продуктивности
Сложность согласования состояния и продуктивности организационного потенциала	При расчете показателей состояния и функциональной результативности организационного потенциала использован лаговый анализ
Инерционность образования организационного потенциала	Предложено нормирование индикаторов с учетом характера их корреляции с коэффициентом роста продаж
Разнонаправленность влияния индикаторов организационного потенциала на коэффициент роста продаж	В качестве базы сравнения использована комбинация наилучших достигнутых показателей состояния и функциональной результативности организационного потенциала за период наблюдения
Сложность подбора базы сравнения для оценки результативности управления организационным потенциалом	Предложено применение метода case study research и материалов официальной отчетности
Сложность получения требуемой информации в пообъектном разрезе	
Примечание – Предложено автором.	

Далее приведена эмпирическая проверка предложенной методики исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

3.3 Анализ и оценка состояния организационного потенциала производственных предприятий

Эмпирическая проверка разработанной методики и инструментария исследования результативности управления организационным потенциалом проведена на примере ряда производственных предприятий [409]. Для демонстрации применения инструментария выбраны 3 предприятия разного размера, сферы деятельности, с разными моделями поведения:

– ПАО «Челябинский цинковый завод» (ПАО «ЧЦЗ») – вертикально-интегрированная компания с полным циклом производства рафинированного цинка и сплавов на его основе от добычи и обогащения руды до выпуска готовой продукции. Численность работников – более 1 700 человек [234];

– ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования» (ООО «ЧЗАО») – предприятие, которое производит подъемники для легковых и грузовых автомобилей, шиномонтажные стенды, стенды для разбора двигателей, моечные установки и прочее оборудование. Численность работников – около 70 человек;

– ОАО «Кургансельмаш» – предприятие, которое специализируется на производстве машин для механизации животноводческих ферм. Численность работников – около 300 человек.

Более полная информация об этих предприятиях приведена в приложении И. Выбор объектов обоснован выраженными типовыми моделями поведения этих предприятий. Ниже приведены результаты, полученные для ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО» за 2011–2018 гг. в поквартальной разбивке. Итоги исследования в ОАО «Кургансельмаш» за 2011–2018 гг. приведены в приложении К.

Исследование разделено на два этапа: первый (2011–2015 гг.) проведен в формате детального анализа и включает апробацию методики и инструментария, второй этап (2015–2018 гг.) проведен в формате диагностического анализа в целях проверки работоспособности выделенных показателей и индикаторов организационного потенциала, а также установленных зависимостей.

Выявление модели поведения. Определение доминирующих моделей поведения проведено по разработанному автором вопроснику. В результате установлено, что по всем позициям вопросника в ООО «ЧЗАО» доминирует структурная модель поведения. В поведении ПАО «ЧЦЗ» доминирует информационная модель (87 %) в сочетании с отношенческой (13 %). В обоих случаях в качестве анкетированных экспертов выступали заместители руководителей предприятий по ключевым процессам, что является важнейшим требованием проведения бизнес-опросов [64], а также требованием case study research.

Результаты исследования для этих предприятий представлены параллельно, что позволяет показать влияние модели поведения на выбор показателей и индикаторов организационного потенциала.

Результаты опроса целесообразно дополнить общей характеристикой и некоторыми количественными показателями деятельности предприятий. Среднегодовой рост продаж ПАО «ЧЦЗ» за 2011–2015 гг. составил 1,16, а за 2015–2018 гг. – около 1,19. Среднегодовой рост продаж ООО «ЧЗАО» за 2011–2015 гг. составил 1,05, а за 2015–2018 гг. – 1,11. Предприятия специализируются на выпуске ограниченной номенклатуры продукции. ООО «ЧЗАО» не проявляет особой заинтересованности в длительных связях с клиентами, на что указывает невысокий уровень постоянных клиентов, колеблющийся от 34 до 64 %. Для сравнения, по литературным данным [140] для клиентоориентированных предприятий производственного сектора, работающих в B2B-сегменте на российском рынке, доля лояльных клиентов составляет в среднем 70–80 %. Связи ООО «ЧЗАО» с контрагентами носят экономический и технологический характер. Часть работ выполняется по субподряду, однако в общем объеме выпуска продукции это составляет менее 2 %.

Напротив, ПАО «ЧЦЗ» поддерживает тесные длительные отношения с партнерами: доля постоянных клиентов в объеме продаж составляет более 80 %, доля субподрядных работ колеблется от 8 до 13 %. Все это подтверждает результаты опроса.

Общая характеристика организационного потенциала как системы организационных ресурсов. Составлены карты систем организационных ресурсов рассматриваемых предприятий (приложение Л). ООО «ЧЗАО» обладает не уникальными, но достаточно трудоемкими для имитации способностями в производстве продукции; преобладающая часть организационных ресурсов имеет эндогенный источник. Наличие функциональных резервов, обусловленных неполным выполнением профильных функций большинством организационных ресурсов, недостаточное использование структурно-процессных ресурсов и организационной культуры – признаки отсутствия стратегического управления организационным потенциалом. Вместе с тем выполнение некоторых непрофильных функций придает гибкость управлению организационным потенциалом. ПАО «ЧЦЗ», напротив, обладает уникальными, сложными для имитации технологическими способностями в производстве продукции, подкрепленными патентами. Продукция реализуется под собственным товарным знаком. При этом отмечается неполное использование некоторых профильных функций организационных ресурсов и выполнение непрофильных функций, в том числе функций, направленных на установление связей с разными группами стейкхолдеров.

Формирование ресурсных показателей и индикаторов организационного потенциала. Основу подбора показателей составляют требования к показателям (см. пункт 3.1), а также обоснованный вывод о том (см. пункт 3.2), что ресурсные показатели следует формировать по каждой группе организационных ресурсов, причем показатели должны отражать средства и условия выполнения функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия (см. приложение Б). Кроме того, при подборе использованы литературные материалы по измерению потенциалов предприятий и выявлению организационных факторов, влияющих на продажи [73; 75; 128; 184; 191; 202; 239; 243]. Ниже приведен подбор показателей.

Интеллектуальная собственность (ИС). Функции, средства их выполнения и предложенные ресурсные показатели ИС приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Подбор ресурсных показателей интеллектуальной собственности

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ИС</i>	
Создание научно-технической основы для выпуска унифицированной продукции	Создание научно-технической основы для выпуска освоенной продукции
<i>Вспомогательные функции</i>	
И ₂ . Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции. И ₆ . Обеспечение эффективности затрат на разработку и производство новой продукции. И ₇ . Совершенствование технологий производства освоенной продукции	И ₂ . Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции. И ₃ . Минимизация затрат ресурсов на техническую подготовку производства. И ₄ . Минимизация затрат ресурсов на производство освоенной продукции
<i>Средства, условия выполнения функций</i>	
Собственное технологическое подразделение, направленность технических разработок на ресурсосбережение и эффективное использование материально-имущественных ресурсов	Небольшой стабильный коллектив конструкторов и технологов с большим стажем профессиональной деятельности для поддержания технического уровня продукции без существенных технических новаций
<i>Предложенные соответствующие ресурсные показатели</i>	
Доля нематериальных активов в общей стоимости активов (ДНА)	Исследовательская нагрузка (НИН)
Исследовательская нагрузка (НИН)	Доля работников конструкторско-технологической службы в среднесписочной численности работников (КТР), иначе коэффициент полноты воспроизводственной структуры
–	Средний трудовой стаж на 1 работника конструкторско-технологической службы (ССК)
–	Средний трудовой стаж инженерно-технических работников (ССИ)
Примечание – Предложено автором.	

Исследовательская нагрузка (НИН) определяется как отношение затрат на научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки к среднесписочной численности работников. Средний трудовой стаж рассчитывается как отношение суммарного стажа работников определенной функциональной службы или категории работников к среднесписочной численности работников.

Структурно-процессные ресурсы (СПР). Функции, средства их выполнения и предложенные ресурсные показатели СПР приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Подбор ресурсных показателей структурно-процессных ресурсов

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция СПР</i>	
Обеспечение внутреннего порядка для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
<p>С₃. Формализация поведения работников административными методами.</p> <p>С₄. Формализация основных деловых процессов.</p> <p>С₅. Создание стимулирующих условий для ключевых работников.</p> <p>С₆. Контроль деятельности.</p> <p>С₇. Организация производства унифицированной продукции.</p> <p>С₈. Формализация поведения работников экономическими методами</p>	<p>С₂. Организация производства базовой продукции.</p> <p>С₃. Формализация поведения работников административными методами.</p> <p>С₄. Формализация основных деловых процессов.</p> <p>С₅. Создание стимулирующих условий для ключевых работников.</p> <p>С₆. Контроль деятельности</p>
<i>Средства, условия выполнения функций</i>	
Обеспечение производства высокопроизводительным оборудованием, организация и стимулирование производительной работы работников	Политика по оплате труда, направленная на минимизацию затрат, стимулирующие условия для ключевых работников (работников функциональной службы, влияющей на рост продаж и прибыль)
<i>Предложенные соответствующие ресурсные показатели</i>	
Управленческая нагрузка (УПН)	Среднемесячная зарплата в расчете на 1 работника (СМЗ)
Среднемесячная зарплата в расчете на 1 работника (СМЗ)	Среднемесячная заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)
Среднемесячная заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)	Отношение среднемесячной заработной платы на предприятии к среднемесячной заработной плате по региону (ОЗР)
Фондовооруженность (ФВР)	Управленческая нагрузка (УПН)
Отношение средней заработной платы на предприятии к средней заработной плате по региону (ОЗР)	Занятость работников в аппарате управления (АУП)
–	Доля работников коммерческой службы в среднесписочной численности работников (КОМ)
–	Доля работников экономической службы в среднесписочной численности работников (ЭКО)
–	Доля работников коммерческой и экономической служб в среднесписочной численности работников (КОЭ)
–	Среднемесячная зарплата на 1 работника экономической и коммерческой служб (ЗЭК)
Примечание – Предложено автором.	

Управленческая нагрузка (УПН) рассчитывается как отношение суммы управленческих расходов к среднесписочной численности работников. Средне-

сячная зарплата в расчете на 1 работника (СМЗ) – это отношение фонда начисленной заработной платы к среднесписочной численности работников. Среднемесячная заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ) – это отношение среднемесячной зарплаты в расчете на 1 работника к размеру прожиточного минимума в Челябинской области [185; 221]. Фондовооруженность (ФВР) – это отношение среднеквартальной стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работников. Занятость персонала в аппарате управления (АУП) – это доля всех руководителей в среднесписочной численности работников.

Организационная культура (ОК). Функции, условия их выполнения, а также соответствующие предложенные показатели ОК представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Подбор ресурсных показателей организационной культуры

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ОК</i>	
Поддержание социальной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
К ₂ . Создание социальных условий для сохранения ключевых работников. К ₃ . Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения. К ₅ . Создание дополнительных условий для высокопроизводительной деятельности работников. К ₈ . Создание безопасных условий труда. К ₉ . Создание социальной среды для передачи знаний и опыт	К ₂ . Создание социальных условий для сохранения ключевых работников. К ₃ . Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения. К ₄ . Личная передача знаний и опыта
<i>Средства, условия выполнения функций</i>	
Дополнительная экономическая поддержка работников	Неэкономическое стимулирование работников
<i>Предложенные соответствующие ресурсные показатели</i>	
Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП)	Средний трудовой стаж руководителей (САУ)
	Средний трудовой стаж руководителей и специалистов (СПС)
	Средний трудовой стаж специалистов предприятия (ССС)
	Средний трудовой стаж работников коммерческой и экономической служб (СКЭ)
Примечание – Предложено автором.	

Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП) – это отношение суммы социальных выплат к среднесписочному количеству работников.

Информационные технологии (ИТ). Функции, условия и средства их выполнения, а также предложенные показатели ИТ приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Подбор ресурсных показателей информационных технологий

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ИТ</i>	
Поддержание информационной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
ИТ ₅ . Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией. ИТ ₆ . Обеспечение качества управленческих решений. ИТ ₇ . Обеспечение производительности всех процессов управления. ИТ ₈ . Обеспечение производительности всех производственных процессов	ИТ ₂ . Обеспечение производительности отдельных процессов управления. ИТ ₃ . Обеспечение производительности отдельных производственных процессов. ИТ ₄ . Обеспечение роста продаж. ИТ ₅ . Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией
<i>Средства, условия выполнения функций</i>	
Применение автоматизированных систем производства и управления	Поддержание экономного уровня обеспеченности компьютерами и стандартными программными продуктами
<i>Предложенные соответствующие ресурсные показатели</i>	
Нагрузка на содержание инженерного центра (БИН)	Нагрузка на выполнение информационного обслуживания (НИО)
	Информационная вооруженность работников (ИВР)
Примечание – Предложено автором.	

Нагрузка на содержание инженерного центра (БИН) – это отношение бюджета инженерного центра к среднесписочной численности работников. Нагрузка на выполнение информационного обслуживания организации (НИО) – это отношение затрат на информационное обслуживание к среднесписочной численности работников. Информационная вооруженность труда работников (ИВР) – это отношение объема используемых на предприятии программных продуктов к среднесписочной численности работников [126].

Внешние связи (ВС). Функции, условия, средства их выполнения, соответствующие предложенные показатели ВС представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Подбор ресурсных показателей внешних связей

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ВС</i>	
Рационализация внешних связей для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
О ₃ . Снижение уровня неопределенности деловой среды. О ₅ . Обеспечение эффективности внешних связей. О ₁₁ . Диверсификация внешних связей	О ₂ . Осуществление разовых продаж. О ₃ . Снижение уровня неопределенности деловой среды. О ₄ . Поддержание малозатратных связей с контрагентами
<i>Средства, условия выполнения функций</i>	
Долгосрочные контрактные отношения с покупателями, поставщиками и другими партнерами	Реализация продукции на условиях предоплаты
<i>Предложенные соответствующие ресурсные показатели</i>	
Коммерческая нагрузка (КОН)	Доля разовых клиентов в общей их численности (РКЧ)
Доля коммерческих расходов в полной себестоимости (ДКС)	Доля постоянных клиентов в общей их численности (ПКЧ)
	Коммерческая нагрузка (КОН)
	Доля коммерческих расходов в полной себестоимости (ДКС)
Примечание – Предложено автором.	

Коммерческая нагрузка (КОН) – это отношение суммы коммерческих расходов к среднесписочной численности работников. Доля разовых клиентов в общей их численности (РКЧ) – это отношение числа клиентов, совершивших за период наблюдения разовые приобретения, к общей численности. Доля постоянных клиентов (ПКЧ) – это отношение количества клиентов, приобретавших продукцию в течение двух лет и более, к общему количеству клиентов за календарный год.

В итоге для каждого предприятия сформирована группа ресурсных показателей. Максимальный лаг составил 6 кварталов. Используя алгоритм (см. рисунок 3.3), сформирована система статистически значимых ресурсных показателей и индикаторов организационного потенциала (таблица 3.13).

Все расчеты, представленные в таблице 3.13 и ниже, выполнены с использованием программного продукта SPSS наиболее распространенным в аналитической практике методом шагового отбора [138]. Ресурсные индикаторы выделены по представленному выше алгоритму (см. рисунок 3.3).

Таблица 3.13 – Статистически значимые ресурсные показатели и ресурсные индикаторы организационного потенциала предприятий

Ресурсные показатели и индикаторы организационного потенциала	Лаг, квартал	Соответствующая группа организационных ресурсов
ПАО «Челябинский цинковый завод» (2011–2015 гг.)		
Исследовательская нагрузка (НИН)	0	Интеллектуальная собственность
<i>Среднемесячная зарплата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)</i>	6	Структурно-процессные ресурсы
<i>Нагрузка на содержание инженерного центра (БИН)</i>	5	Информационные технологии
ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования» (2011–2014 гг.)		
<i>Отношение среднемесячной заработной платы на предприятии к среднемесячной заработной плате по региону (ОЗР)</i>	1	Структурно-процессные ресурсы
Доля работников коммерческой и экономической служб в среднесписочной численности работников (КОЭ)	1	Структурно-процессные ресурсы
Доля постоянных клиентов от общей их численности (ПКЧ)	3	Внешние связи
Примечание – Рассчитано автором. Ресурсные индикаторы отмечены курсивом.		

Коэффициент роста продаж – это отношение выручки текущего квартала к выручке предшествующего квартала.

Общий вид зависимости коэффициента роста продаж от ресурсных показателей организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»:

$$КРП_i = f [НИН_i, ЗПМ_{(i-6)}, БИН_{(i-5)}]. \quad (6)$$

Регрессионная модель коэффициента роста продаж ПАО «ЧЦЗ» от ресурсных индикаторов после нормирования (приведения) и исключения коллинеарности:

$$КРП_i = 0,2971 БИН_{пр(i-5)} - 0,1971 ЗПМ_{пр(i-6)} + 1,7614. \quad (7)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент множественной корреляции составил 0,8576; коэффициент детерминации составил 0,7355; критерий Фишера равен 12,51 при значимости 0,0025.

Общий вид зависимости коэффициента роста продаж от ресурсных показателей организационного потенциала ООО «ЧЗАО»:

$$\text{КРП}_i = f [\text{ОЗР}_{(i-1)}, \text{КОЭ}_{(i-1)}, \text{ПКЧ}_{(i-3)}]. \quad (8)$$

Регрессионная модель коэффициента роста продаж ООО «ЧЗАО» от ресурсного индикатора после нормирования (приведения):

$$\text{КРП}_i = -1,2055 \text{ ОЗР}_{\text{пр}(i-1)} + 2,4279. \quad (9)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент парной корреляции составил минус 0,7161; коэффициент детерминации составил 0,5128; критерий Фишера равен 13,68 при значимости 0,0027.

Таким образом, выделены опережающие ресурсные индикаторы, которые могут использоваться для расчета сводных индексов организационного потенциала. Полученные ресурсные показатели и индикаторы (см. таблицу 3.13) предложено ввести в систему управленческого учета для проведения детального анализа.

Состояние организационного потенциала. При расчете сводного ресурсного индекса организационного потенциала (СИР) учитывался временной лаг и характер воздействия индикаторов на коэффициент роста продаж (формирующий или ограничивающий).

Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» приведено в таблице 3.14.

Уровень организационного потенциала ЧЦЗ в 83 и 93 % кварталов (в зависимости от метода свертки) был средним, в 0 и 8 % кварталов – выше среднего, в 8 % кварталов – высоким. Динамика СИР не выявлена, среднегодовая вариативность средняя: 13 % как при аддитивной, так и мультипликативной свертке.

Построены регрессионные модели коэффициента роста продаж от сводных ресурсных индексов.

Таблица 3.14 – Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	БИН (лаг 5)		ЗПМ (лаг 6)		Сводный ресурсный индекс	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (СИР _{ад})	Мультипликативный (СИР _м)
2011	1	1,0305	0,7406	–	4,5376	–	–	–
	2	1,0701	0,8615	–	4,6417	–	–	–
	3	1,0301	0,9039	–	5,3736	–	–	–
	4	0,8910	0,8633	–	5,5053	–	–	–
2012	1	1,0017	0,8504	–	4,6529	–	–	–
	2	1,0256	0,8981	0,2959	5,6077	–	–	–
	3	1,0652	1,0066	0,3442	5,8038	0,9364	0,6403	0,5677
	4	1,0823	1,4386	0,3611	6,1376	0,9154	0,6383	0,5749
2013	1	0,8959	0,9787	0,3449	4,2491	0,7907	0,5678	0,5222
	2	0,8978	1,0118	0,3397	4,7374	0,7718	0,5558	0,5120
	3	1,2260	1,0535	0,3588	5,1604	0,9132	0,6360	0,5724
	4	0,9188	2,5031	0,4022	6,2591	0,7577	0,5800	0,5520
2014	1	0,8933	1,0076	0,5747	4,2946	0,7321	0,6534	0,6486
	2	1,1154	1,0194	0,3910	4,6282	0,6923	0,5417	0,5203
	3	1,2639	0,9998	0,4042	4,9740	1,0000	0,7021	0,6358
	4	1,1286	1,2782	0,4209	6,4463	0,8969	0,6589	0,6144
2015	1	1,5281	1,0309	1,0000	5,1604	0,8234	0,9117	0,9074
	2	0,7424	1,1056	0,4025	4,3891	0,6789	0,5407	0,5227
	Базис		2,5031	1,0000	4,2491	1,0000	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Регрессионная модель коэффициента роста продаж ПАО «ЧЦЗ» для аддитивной свертки:

$$\text{КРП}_i = 1,7493 \text{ СИР}_{i \text{ ад}} - 0,0487. \quad (10)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент корреляции составил 0,8347; коэффициент детерминации составил 0,6968; критерий Фишера равен 22,98 при значимости 0,0007.

Аналогичная регрессионная модель для мультипликативной свертки:

$$\text{КРП}_i = 1,4951 \text{ СИР}_{i \text{ м}} + 0,1722. \quad (11)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент корреляции составил 0,7607; коэффициент детерминации составил 0,5784; критерий Фишера равен 13,74 при значимости 0,0041.

Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО» приведено в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ОЗР (лаг 1)		Сводный ресурсный индекс (СИР)
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	
2011	1	0,7740	0,7488	–	–
	2	1,6780	0,9241	1,0000	1,0000
	3	0,9180	1,1807	0,8104	0,8104
	4	1,2080	1,3026	0,6342	0,6342
2012	1	0,8110	1,0992	0,5749	0,5749
	2	0,7720	1,0318	0,6813	0,6813
	3	1,1830	0,9546	0,7258	0,7258
	4	1,3400	1,1343	0,7845	0,7845
2013	1	0,8600	0,9719	0,6602	0,6602
	2	1,6190	1,2463	0,7705	0,7705
	3	0,9300	1,1869	0,6009	0,6009
	4	0,9160	1,4787	0,6309	0,6309
2014	1	0,7910	1,0728	0,5064	0,5064
	2	1,2800	1,1953	0,6980	0,6980
	3	0,8450	1,1655	0,6265	0,6265
	4	1,1440	1,2707	0,6425	0,6425
	Базис		0,7488	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Согласно шкале Харрингтона (см. рисунок 3.3), уровень организационного потенциала ООО «ЧЗАО» в 66 % кварталов был средним, в 27 % кварталов – выше среднего и в 7 % кварталов – очень высоким. При этом отмечается его поступательное снижение, которое описывается линейной зависимостью, имеющей статистическую значимость: коэффициент корреляции составил минус 0,5365; коэффициент детерминации составил 0,2878; критерий Фишера составил 5,25 при значимости 0,0392. Среднегодовая вариативность СИР – 13 %, т.е. средняя.

Построена регрессионная модель коэффициента роста продаж ООО «ЧЗАО» от сводного ресурсного индекса:

$$\text{КРП}_i = 1,8371 \text{ СИР}_i - 0,1809. \quad (12)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент множественной корреляции составил 0,7377; коэффициент детерминации составил 0,5442; критерий Фишера равен 15,52 при значимости 0,0002.

Проверка устойчивости выделенных ресурсных индикаторов и установленных зависимостей проведена в формате диагностического анализа и охватила 2015–2018 гг. [409]. В ходе проверки с помощью разработанного инструментария (см. таблицу 3.4 и рисунок 3.3) установлено, что выделенный набор ресурсных индикаторов организационного потенциала исследованных предприятий остался прежним. Далее по приведенным образцам (см. таблицы 3.14 и 3.15) рассчитаны сводные ресурсные индексы организационного потенциала и методом контрольного графика проведена проверка регрессионных моделей коэффициентов роста продаж от сводных ресурсных индексов на предмет их релевантности. Основные результаты контроля, полученные для ПАО «ЧЦЗ», сведены в таблицу 3.16.

Подобные результаты получены для мультипликативной и аддитивной свертки. Установлено, что 95 % отклонений фактических значений коэффициента роста продаж от расчетных укладываются в интервал $\pm 2S$. Закономерностей в отклонениях не выявлено. Это означает адекватность построенной регрессионной модели коэффициента роста продаж от сводного ресурсного индекса фактическим данным вплоть до конца 2018 г. Вместе с тем наблюдается возрастающее влияние на рост продаж показателей, отражающих отношения с деловой средой, что в дальнейшем может потребовать корректирования набора индикаторов.

Результаты такой же проверки, проведенной по данным ООО «ЧЗАО», приведены в таблице 3.17.

Таблица 3.16 – Контроль регрессионной модели коэффициента роста продаж от сводного ресурсного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	СИР _м	Фактическое значение КРП	Расчетное значение КРП	Отклонение
2015	3	0,6348	1,1954	1,1213	0,0741
	4	0,6056	0,8085	1,0776	-0,2691
2016	1	0,6605	1,1624	1,1597	0,0027
	2	0,5211	1,0823	0,9513	0,1310
	3	0,6031	1,2284	1,0739	0,1545
	4	0,6794	1,0475	1,1880	-0,1405
2017	1	0,5407	0,9605	0,9806	-0,0201
	2	0,6173	1,1243	1,0951	0,0292
	3	0,6868	1,0482	1,1990	-0,1508
	4	0,6290	1,0580	1,1126	-0,0546
2018	1	0,6295	1,0394	1,1134	-0,0740
	2	0,5244	1,0718	0,9562	0,1156
	3	0,6563	0,8302	1,1534	-0,3232
	4	0,6391	1,1638	1,1277	0,0361
Примечание – Рассчитано автором. $2S = 0,2988$. СИР _м – сводный ресурсный индекс при мультипликативной свертке.					

Таблица 3.17 – Контроль регрессионной модели коэффициента роста продаж от сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	СИР	Фактическое значение КРП	Расчетное значение КРП	Отклонение
2015	1	0,6024	1,0285	0,9258	0,1027
	2	0,7250	0,7103	1,1509	-0,4406
	3	0,8019	1,3893	1,2923	0,0970
	4	0,6890	1,3890	1,0848	0,3042
2016	1	0,5895	0,7304	0,9021	-0,1717
	2	0,6418	1,2683	0,9982	0,2701
	3	0,5515	0,9244	0,8323	0,0921
	4	0,6595	1,3000	1,0307	0,2693
2017	1	0,5789	0,6513	0,8825	-0,2313
	2	0,6500	1,4346	1,0132	0,4214
	3	0,4693	1,0143	0,6813	0,3330
	4	0,6935	1,3567	1,0931	0,2636
2018	1	0,5001	0,5680	0,7377	-0,1697
	2	0,5995	1,3176	0,9205	0,3971
	3	0,5066	0,9248	0,7497	0,1751
	4	0,6338	1,3990	0,9835	0,4155
Примечание – Рассчитано автором. $2S = 0,6046$.					

Соответствие 95 % отклонений фактических значений коэффициента роста продаж от расчетных значений интервалу в $\pm 2S$ и отсутствие закономерностей в отклонениях вплоть до середины 2017 г. означает, что построенная регрессионная модель в течение этого периода продолжает хорошо работать, но требует пересмотра в последующем. В связи с этим для 2017–2018 гг. построена новая регрессионная модель:

$$\text{КРП}_i = 2,1243 \text{ СИР}_{i_n} - 0,6286. \quad (13)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент корреляции составил 0,8250; коэффициент детерминации составил 0,6807; критерий Фишера равен 10,66 при значимости 0,0223.

Совокупность полученных результатов подтверждает релевантность предложенной процедуры выделения индикаторов и определения состояния организационного потенциала, а также устанавливает возможность оценки коэффициента роста продаж по состоянию организационного потенциала в течение некоторого последующего периода с помощью построенных регрессионных моделей.

3.4 Анализ использования организационного потенциала производственных предприятий

Формирование процессных показателей и индикаторов организационного потенциала. Учитывая функциональную специализацию организационных ресурсов (см. приложение Б), сформированы соответствующие группы процессных показателей.

Интеллектуальная собственность (ИС). Функции, критерии функциональной результативности интеллектуальной собственности, исходя из ключевых цен-

ностей предприятий, и соответствующие процессные показатели интеллектуальной собственности приведены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Подбор процессных показателей интеллектуальной собственности

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ИС</i>	
Обеспечение научно-технической основы для выпуска унифицированной продукции	Создание научно-технической основы для выпуска освоенной продукции
<i>Вспомогательные функции</i>	
И ₂ . Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции. И ₆ . Обеспечение эффективности затрат на разработку и производство новой продукции. И ₇ . Совершенствование технологий производства освоенной продукции	И ₂ . Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции. И ₃ . Минимизация затрат на техническую подготовку производства. И ₄ . Минимизация затрат ресурсов на производство освоенной продукции
<i>Критерий функциональной результативности ИС</i>	
Результативность научно-технической сферы предприятия	Результативность научно-технической сферы предприятия
<i>Предложенные соответствующие процессные показатели</i>	
Фондоотдача (ФОС)	Фондоотдача (ФОС)
Отдача от затрат в исследования и разработки (ОЗИ)	Производительность труда рабочих (ПТР)
Суммарная доля затрат на сырье, материалы, энергию и топливо в структуре себестоимости (ДРС)	Затраты на 1 руб. выпуска продукции (ЗВП)
Доля затрат на энергию в структуре себестоимости (ДЭС)	Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ)
Доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости (ДМС)	–
Примечание – Предложено автором.	

Фондоотдача (ФОС) рассчитывается как отношение в стоимостном выражении объема выпуска продукции за квартал к среднеквартальной стоимости основных производственных фондов. Отдача от затрат в исследования и разработки (ОЗИ) рассчитывается как отношение выручки к затратам на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Производительность труда рабочих (ПТР) определяется отношением стоимости выпущенной продукции к среднесписочному составу рабочих. Затраты на 1 руб. выпуска продукции (ЗВП) – это отношение производственных затрат к объему выпуска продукции в стои-

мостном выражении. Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ) – это отношение суммарных затрат к выручке.

Структурно-процессные ресурсы (СПР). Функции, критерии функциональной результативности и процессные показатели СПР приведены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Подбор процессных показателей структурно-процессных ресурсов

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция СПР</i>	
Обеспечение внутреннего порядка для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции:</i>	
С ₄ . Формализация основных деловых процессов. С ₅ . Создание стимулирующих условий для ключевого персонала. С ₆ . Контроль деятельности. С ₇ . Организация производства унифицированной продукции. С ₈ . Формализация поведения работников экономическими методами	С ₂ . Организация производства базовой продукции. С ₃ . Формализация поведения работников административными методами. С ₄ . Формализация основных деловых процессов. С ₅ . Создание стимулирующих условий для ключевых работников. С ₆ . Контроль деятельности
<i>Критерий функциональной результативности СПР</i>	
Результативность нормативной сферы предприятия	Результативность нормативной сферы предприятия
<i>Предложенные соответствующие процессные показатели</i>	
Производительность труда работников (ПТП)	Производительность труда работников (ПТП)
Оборачиваемость оборотных активов (ОБА)	Эффективность труда управленческих работников (ЭТУ)
Зарплатоотдача (ЗПО)	Зарплатоотдача (ЗПО)
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	Оборачиваемость оборотных активов (ОБА)
Коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ)	Отдача от затрат на управление (ОУП)
Отдача от затрат на управление (ОУП)	–
Примечание – Предложено автором.	

Производительность труда работников (ПТП) рассчитывается, как отношение объема реализованной продукции к среднесписочной численности работников. Оборачиваемость оборотных средств (ОБА) определяется, как отношение объема реализованной продукции к средней величине оборотных активов. Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) – это отношение суммы оборотных активов к сумме срочных обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ) – это отношение денежных средств, ценных бумаг и дебиторской задолженности к

краткосрочным обязательствам. Отдача от затрат на управление (ОУП) – это отношение выручки к управленческим затратам. Зарплатоотдача (ЗПО) – отношение выручки к фонду начисленной заработной платы. Эффективность труда управленческих работников (ЭТУ) рассчитывается как отношение объема реализованной продукции в стоимостном выражении к среднесписочной численности работников аппарата управления.

Организационная культура (ОК). Функции, критерии функциональной результативности и процессные показатели ОК приведены в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Подбор процессных показателей организационной культуры

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ОК</i>	
Поддержание социальной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
К ₂ . Создание социальных условий для сохранения ключевых работников. К ₃ . Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения. К ₅ . Создание дополнительных условий для высокопроизводительной деятельности работников. К ₈ . Создание безопасных условий труда. К ₉ . Создание социальной среды для передачи знаний и опыт	К ₂ . Создание социальных условий для сохранения ключевых работников. К ₃ . Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения. К ₄ . Личная передача знаний и опыта
<i>Критерий функциональной результативности</i>	
Результативность социальной среды предприятия	Результативность социальной среды предприятия
<i>Предложенные соответствующие процессные показатели</i>	
Отдача от выплат социального характера (ОВС)	Коэффициент текучести кадров (КТК)
Примечание – Предложено автором.	

Отдача от выплат социального характера (ОВС) определяется отношением выручки к выплатам социального характера. Коэффициент текучести кадров (КТК) определяется отношением количества работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины, к их среднесписочной численности.

Информационные технологии (ИТ). Функции, критерии функциональной результативности и процессные показатели ИТ приведены в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Подбор процессных показателей информационных технологий

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция (ИТ)</i>	
Поддержание информационной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции</i>	
ИТ ₅ . Обеспечение организации профессиональной справочной информацией. ИТ ₆ . Обеспечение качества управленческих решений. ИТ ₇ . Обеспечение производительности всех процессов управления. ИТ ₈ . Обеспечение производительности всех производственных процессов	ИТ ₂ . Обеспечение производительности отдельных процессов управления. ИТ ₃ . Обеспечение производительности отдельных производственных процессов. ИТ ₄ . Обеспечение роста продаж. ИТ ₅ . Обеспечение организации профессиональной справочной информацией
<i>Критерий функциональной результативности</i>	
Результативность информационной среды предприятия	Результативность информационной среды предприятия
<i>Предложенные соответствующие процессные показатели</i>	
Отдача от затрат на содержание инженерного центра (ОИЦ)	Отдача от затрат на использование информационных технологий (ОИТ)
Примечание – Предложено автором.	

Отдача от затрат на содержание инженерного центра (ОИЦ) – это отношение выручки к бюджету инженерного центра. Отдача от затрат на использование информационных технологий (ОИТ) определяется отношением выручки к затратам на приобретение и поддержание применяемых программных продуктов.

Внешние связи (ВС). Функции, критерии функциональной результативности и процессные показатели ВС приведены в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Подбор процессных показателей внешних связей

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Основная функция ВС</i>	
Рационализация внешних связей для поддержания ключевых ценностей предприятия	
<i>Вспомогательные функции:</i>	
О ₃ . Снижение уровня неопределенности деловой среды. О ₅ . Обеспечение эффективности внешних связей. О ₁₁ . Диверсификация внешних связей	О ₂ . Осуществление разовых продаж. О ₃ . Снижение уровня неопределенности деловой среды. О ₄ . Поддержание малозатратных связей с контрагентами

Продолжение таблицы 3.22

ПАО «Челябинский цинковый завод»	ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»
<i>Критерии функциональной результативности</i>	
Результативность сложившихся внешних связей предприятия	Результативность сложившихся внешних связей предприятия
<i>Предложенные соответствующие процессные показатели</i>	
Доля экспорта в выручке (ДЭВ)	Доля продукции, реализованной разовым клиентам (РКВ)
Отдача от коммерческих расходов (ОКР)	Доля экспорта в выручке (ДЭВ)
Рост общей дебиторской задолженности (РДЗО)	Средняя выручка в расчете на одного клиента (СВК)
Рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (РДЗП)	Рост общей кредиторской задолженности (РКЗО)
Рост общей кредиторской задолженности (РКЗО)	Доля продукции, реализованной постоянным клиентам (ПКВ)
Рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (РКЗП)	Коэффициент кооперации (ККО)
Коэффициент кооперации (ККО)	Выручка на 1 работника отдела продаж
Примечание – Предложено автором.	

Доля экспорта в выручке (ДЭВ) рассчитывается как отношение доходов от экспорта к выручке, отдача от коммерческих расходов (ОКР) – как отношение выручки к коммерческим затратам. Рост общей дебиторской задолженности (РДЗО) определяется соотношением дебиторской задолженности в текущем и предшествующем периоде. Рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (РДЗП) определяется соотношением дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в текущем и предшествующем периоде. Рост общей кредиторской задолженности (РКЗО) – это соотношение кредиторской задолженности в текущем и предшествующем периоде. Рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (РКЗП) определяется соотношением кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками в текущем периоде и предшествующем периоде. Коэффициент кооперации (ККО) – это отношение стоимости работ по субподряду к общему объему выполненных работ.

С помощью приведенного выше алгоритма (рисунок 3.3) сформирован список статистически значимых процессных показателей (таблица 3.23), выделены процессные индикаторы организационного потенциала, рассчитаны сводные про-

цессные индексы организационного потенциала и проведена их оценка. Расчеты выполнены с помощью программного продукта SPSS методом шагового отбора.

Таблица 3.23 – Статистически значимые процессные показатели и процессные индикаторы организационного потенциала предприятий

Процессные показатели и индикаторы организационного потенциала	Лаг, квартал	Соответствующая группа организационных ресурсов
ПАО «Челябинский цинковый завод» (2011–2015 гг.)		
<i>Отдача от затрат в исследования и разработки (ОЗИ)</i>	0	Интеллектуальная собственность
Суммарная доля сырья, материалов, энергии и топлива в структуре себестоимости (ДРС)	1	
Производительность труда работников (ПТП)	0	Структурно-процессные ресурсы
Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)	0	
<i>Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)</i>	2	
Отдача от затрат на управление (ОУП)	0	
Зарплатоотдача (ЗПО)	0	
Зарплатоотдача (ЗПО)	1	
<i>Отдача от затрат на содержание инженерного центра (ОИЦ)</i>	0	Информационные технологии
Коэффициент кооперации (ККО)	5	Внешние связи
ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования» (2011–2014 гг.)		
Затраты на 1 руб. выпуска продукции (ЗВП)	0	Интеллектуальная собственность
Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ)	0	
<i>Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)</i>	0	Структурно-процессные ресурсы
<i>Оборачиваемость оборотных средств (ОБА)</i>	1	
Производительность труда работников (ПТП)	1	
Эффективность труда управленческих работников (ЭТУ)	1	
Зарплатоотдача (ЗПО)	0	
Коэффициент кооперации (ККО)	5	Внешние связи
Примечание – Рассчитано автором. Процессные индикаторы выделены курсивом.		

Зависимость коэффициента роста продаж ПАО «ЧЦЗ» от процессных показателей имеет общий вид:

$$КРП_i = f[ОЗИ_i, ДРС_{(i-1)}, ПТП_i, ОБА_i, ОБА_{(i-2)}, ОУП_i, ЗПО_i, ЗПО_{(i-1)}, ОИЦ_i, ККО_{(i-5)}]. \quad (14)$$

После нормирования и устранения коллинеарности получена регрессионная модель коэффициента роста продаж ПАО «ЧЦЗ» от процессных индикаторов:

$$\text{КРП}_i = 0,265 \text{ ОИЦ}_{\text{пр}i} - 1,259 \text{ ОБА}_{\text{пр}(i-2)} - 0,460 \text{ ОЗИ}_{\text{пр}i} + 1,368. \quad (15)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент множественной корреляции составил 0,931; коэффициент детерминации составил 0,866; критерий Фишера равен 25,852 при значимости 0,000.

Зависимость коэффициента роста продаж ООО «ЧЗАО» от процессных показателей имеет общий вид:

$$\text{КРП}_i = f[\text{ЗВП}_i, \text{ДЗВ}_i, \text{ОБА}_i, \text{ОБА}_{(i-1)}, \text{ПТП}_{(i-1)}, \text{ЭТУ}_{(i-1)}, \text{ЗПО}_i, \text{ККО}_{(i-5)}]. \quad (16)$$

Регрессионная модель коэффициента роста продаж ООО «ЧЗАО» от процессных индикаторов после нормирования и устранения коллинеарности:

$$\text{КРП}_i = -1,1243 \text{ ОБА}_{\text{пр}(i-1)} + 0,9906 \text{ ОБА}_{\text{пр}i} + 1,3197. \quad (17)$$

Результаты статистической проверки: коэффициент множественной корреляции составил 0,9410; коэффициент детерминации составил 0,8860; критерий Фишера равен 46,698 при значимости $2,18 \cdot 10^{-6}$.

Функциональная результативность организационного потенциала в динамике. Как следует из материалов пункта 3.2, для определения функциональной результативности организационного потенциала в динамике следует прежде рассчитать сводный процессный индекс. Формирование этого индекса для ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО» приведено, соответственно, в таблицах 3.24 и 3.25.

За период наблюдения уровень функциональной результативности организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ», определяемый сводным процессным индексом, в 38 и 50 % кварталов (в зависимости от метода свертки) был средним, в 13 % кварталов – выше среднего, в 38 и 50 % кварталов – низким. Выраженной динамики функциональной результативности за период наблюдений не выявлено.

Таблица 3.24 – Формирование сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	ОИЦ (лаг 0)		ОБА (лаг 2)		ОЗИ (лаг 0)		Сводный процессный индекс ОП	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (СИП _{ад})	Мультипликативный (СИП _м)
2011	1	1,0305	1,9001	0,5951	0,6410	–	1,6768	0,1916	–	–
	2	1,0701	1,7469	0,5471	0,6131	–	0,4823	0,6662	–	–
	3	1,0301	1,7255	0,5404	0,5887	0,6910	1,3521	0,2376	0,4897	0,4460
	4	0,8910	1,6053	0,5028	0,5254	0,7224	3,1199	0,1030	0,4427	0,3344
2012	1	1,0017	1,6451	0,5152	0,5256	0,7523	2,3652	0,1358	0,4678	0,3747
	2	1,0256	1,6084	0,5037	0,5128	0,8430	4,4429	0,0723	0,4730	0,3131
	3	1,0652	1,5302	0,4792	0,5384	0,8428	1,4816	0,2168	0,5129	0,4441
	4	1,0823	1,1563	0,3621	0,5777	0,8637	0,4220	0,7612	0,6623	0,6198
2013	1	0,8959	1,5252	0,4777	0,5016	0,8227	2,2367	0,1436	0,4813	0,3835
	2	0,8978	1,3260	0,4153	0,4429	0,7666	1,0592	0,3033	0,4951	0,4588
	3	1,2260	1,5657	0,4904	0,5351	0,8829	0,5429	0,5918	0,6550	0,6351
	4	0,9188	0,6031	0,1889	0,4974	1,0001	0,3636	0,8836	0,6908	0,5506
2014	1	0,8933	1,3422	0,4204	0,4429	0,8277	0,6160	0,5216	0,5898	0,5662
	2	1,1154	1,4789	0,4632	0,4529	0,8904	0,7149	0,4494	0,6010	0,5701
	3	1,2639	1,8112	0,5672	0,5134	1,0000	0,3213	1,0000	0,8557	0,8278
	4	1,1286	1,6777	0,5254	0,7015	0,9779	1,2037	0,2669	0,5900	0,5156
2015	1	1,5281	3,1930	1,0000	1,1905	0,8627	0,7019	0,4577	0,7734	0,7336
	2	0,7424	2,2189	0,6949	0,7206	0,6314	5,6410	0,0570	0,4611	0,2924
	Базис		3,1930	1,0000	0,4429	1,0000	0,3213	1,0000	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Среднегодовая вариативность сводного процессного индекса составила 19 % при аддитивной и 25 % при мультипликативной свертке. Это означает среднюю устойчивость сводного показателя функциональной результативности.

Уровень сводного процессного индекса, отражающего функциональную результативность организационного потенциала ООО «ЧЗАО», в 53 и 60 % кварталов (в зависимости от метода свертки) был выше среднего, в 33 и 40 % кварталов был средним и в 6,7 % кварталов – очень высоким. Динамика сводного процессного индекса не обнаружена, а устойчивость была средней: среднегодовая вариативность составила 13,0–13,4 % при аддитивной и мультипликативной свертке.

Таблица 3.25 – Формирование сводного процессного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ОБА (лаг 0)		ОБА (лаг 1)		Сводный процессный индекс ОП	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (СИП _{ад})	Мультипликативный (СИП _м)
2011	1	0,774	0,6840	0,5477	0,6840	–	–	–
	2	1,678	1,2490	1,0000	1,2490	1,0000	1,0000	1,0000
	3	0,918	1,0730	0,8591	1,0730	0,5476	0,7034	0,6859
	4	1,208	1,2080	0,9672	1,2080	0,6375	0,8023	0,7852
2012	1	0,811	1,0080	0,8070	1,0080	0,5662	0,6866	0,676
	2	0,772	0,7440	0,5957	0,7440	0,6786	0,6371	0,6358
	3	1,183	0,7760	0,6213	0,7760	0,9194	0,7703	0,7558
	4	1,340	0,9900	0,7926	0,9900	0,8814	0,8370	0,8359
2013	1	0,860	0,8550	0,6845	0,8550	0,6909	0,6877	0,6877
	2	1,619	1,1690	0,9359	1,1690	0,8000	0,8680	0,8653
	3	0,930	1,1150	0,8927	1,1150	0,5851	0,7389	0,7227
	4	0,916	1,2190	0,9760	1,2190	0,6135	0,7947	0,7738
2014	1	0,791	0,9020	0,7222	0,9020	0,5611	0,6416	0,6366
	2	1,280	1,0060	0,8054	1,0060	0,7583	0,7819	0,7815
	3	0,845	0,7800	0,6243	0,7800	0,6799	0,6521	0,6515
	4	1,144	0,9120	0,7302	0,9120	0,8773	0,8037	0,8004
	Базис		1,2490	1,0000	0,6840	1,0000	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Качество организационного потенциала. Сводный процессный индекс является одновременно общим показателем качества организационного потенциала, поэтому качество организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» преимущественно среднее, а ООО «ЧЗАО» – выше среднего. Динамика общего показателя качества организационного потенциала предприятий за период наблюдения отсутствует. Частные показатели качества организационного потенциала, рассчитанные по результатам анализа функций, представлены в таблице 3.26.

Для ПАО «ЧЦЗ» выполнение функций организационного потенциала определено по результатам опроса коммерческого директора, дополненного информацией квартальных отчетов и других материалов, размещенных на официальном сайте предприятия. Аналогичная информация об ООО «ЧЗАО» получена при опросе заместителя руководителя по ключевым процессам и дополнена фактическими показателями, предоставленными на условиях сотрудничества.

Таблица 3.26 – Результаты анализа функций организационного потенциала предприятий

Показатель	Нормативное значение	Количество выполняемых функций			Нормативное значение	Количество выполняемых функций		
		Общее	Выполняемые полностью	Выполняемые частично		Общее	Выполняемые полностью	Выполняемые частично
ПАО «ЧЦЗ»					ООО «ЧЗАО»			
Общее количество профильных вспомогательных функций, ед.	21	21	15	6	18	17	9	8
Общий уровень выполнения профильных вспомогательных функций, %	100	86			100	72		
Общий уровень выполнения профильных основных функций, %	100	84			100	72		
Общее количество выполняемых непрофильных вспомогательных функций, ед.	0	5	2	3	0	3	0	3
Общее количество выполняемых вспомогательных функций (профильных и непрофильных), ед.	21	26	17	9	18	20	9	11
Доля выполняемых непрофильных вспомогательных функций от общего количества выполняемых с учетом уровня выполнения, %	0	16			0	10		
Коэффициент взаимодополняемости	1	0,69			1	0,64		
Коэффициент взаимозаменяемости (без учета непрофильных функций)	–	2,43			–	2,22		
Коэффициент взаимозаменяемости (с учетом непрофильных функций)	–	2,31			–	2,09		
Примечание – Рассчитано автором.								

По данным таблицы 3.26 отмечается уровень выполнения профильных вспомогательных функций организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» выше среднего в сочетании с существенной долей непрофильных вспомогательных функций. Коэффициент взаимозаменяемости характеризует достаточную гибкость организационного потенциала. Комплементарность – на грани от среднего уровня до выше среднего. Последний вывод корреспондирует с результатами выявленной комбинации информационной и отношенческой моделей в поведении ПАО «ЧЦЗ».

Организационный потенциал ООО «ЧЗАО» имеет тот же уровень выполнения профильных вспомогательных функций и заметную долю выполняемых непрофильных вспомогательных функций. Кроме того, организационный потенциал характеризуется достаточной гибкостью и средним уровнем комплементарности.

Продуктивность организационного потенциала. Как указано выше (см. пункт 3.1), продуктивность предложено измерять следующими показателями: коэффициент роста продаж (КРП), рыночная капитализация (РК), прибыль до уплаты налогов (ПДН) и чистый денежный поток (ЧДП). Коэффициент роста продаж рассчитывается как отношение выручки текущего квартала к выручке предшествующего квартала. Чистый денежный поток – это сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений. Источником информации для расчета показателей продуктивности стали официальные данные ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО».

За 2011–2015 гг. среднегодовой коэффициент роста продаж ПАО «ЧЦЗ» составил 1,165. Но по принятому расчету [27; 28; 297; 317] годовой сбалансированный рост продаж, обеспечивающий устойчивую доходность предприятия, должен составлять 1,049 и не должен превышать 1,110. Рыночная капитализация и чистый денежный поток за указанный период имели положительную динамику.

Среднегодовая вариативность коэффициента роста продаж составила 10 %, чистого денежного потока – 3 %, рыночной капитализации – 23 %. Высокая нестабильность отмечается для прибыли до уплаты налогов, для которой среднегодовая вариативность составила – 181 %. Опираясь на уровни вариативности, применяемые в статистике (см. пункт 3.2), можно сделать вывод: высокая устойчивость характерна для чистого денежного потока, ближе к средней устойчивости коэффициент роста продаж, средняя – для рыночной капитализации и низкая –

для прибыли до уплаты налогов. Таким образом, ориентируясь на коэффициент роста продаж, устойчивость продуктивности в целом можно считать средней.

По результатам изучения вариативности показателей организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» можно заключить, что состояние организационного потенциала было устойчивым, функциональная результативность имела среднюю устойчивость, а продуктивность – среднюю устойчивость и ниже.

Построены регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (таблица 3.27).

Таблица 3.27 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (2011–2015 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KP_i = 1,7493 СИР_{i ад} - 0,0487$	0,8347	0,6968	22,98	0,0007
$KP_i = 1,4951 СИР_{i м} + 0,1722$	0,7607	0,5787	13,74	0,0041
$KP_i = 1,1029 СИП_{i ад} + 0,4071$	0,7203	0,5188	15,09	0,0016
$KP_i = 0,9283 СИП_{i м} + 0,5762$	0,7543	0,5690	18,48	0,0007
<i>Рыночная капитализация (РК)</i>				
$PK_i = 56881,98 СИР_{(i-1) ад} - 26080,42$	0,7641	0,5839	12,63	0,0062
$PK_i = 53227,10 СИР_{(i-1) м} - 21510,10$	0,7795	0,6076	13,94	0,0047
$PK_i = 41753,73 СИП_{(i-3) ад} - 14045,40$	0,6891	0,4748	9,04	0,0132
$PK_i = 36079,09 СИП_{(i-3) м} - 8216,26$	0,7290	0,5310	11,32	0,0070
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$PDN_i = 3717,88 СИР_{i ад} - 1946,76$	0,7035	0,4950	9,80	0,0107
$PDN_i = 3859,73 СИР_{i м} - 1883,86$	0,7788	0,6066	15,41	0,0028
$PDN_i = 3446,77 СИП_{(i-2) ад} - 1584,14$	0,7926	0,6282	20,28	0,0007
$PDN_i = 2630,13 СИП_{(i-2) м} - 943,2576$	0,7244	0,5247	12,14	0,0051
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
$CDP_i = 3032,12 СИР_{i ад} - 1470,06$	0,7006	0,4909	9,64	0,00112
$CDP_i = 3134,99 СИР_{i м} - 1411,12$	0,7725	0,5967	14,79	0,0032
$CDP_i = 4511,79 СИП_{(i-2) ад} + 3119,32 СИП_{(i-3) ад} + 464,03$	0,9150	0,8372	23,11	0,0003
$CDP_i = 3313,41 СИП_{(i-2) м} + 2758,16 СИП_{(i-3) м} + 1799,35$	0,9044	0,8180	20,22	0,0005
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Статистическая проверка построенных моделей удостоверяет влияние состояния и функциональной результативности организационного потенциала на все показатели продуктивности, которое по шкале Чеддока оценивается как высокое. Это подтверждает предположение о формирующем влиянии состояния и функциональной результативности организационного потенциала на показатели продуктивности.

Поскольку сводные индексы организационного потенциала формируются на основе опережающих индикаторов, для каждого из них на основе приведенных выше данных (см. таблицы 3.14 и 3.24) можно указать диапазон значений, поддерживающих полученные результаты. Такая информация может быть полезна для определения приемлемого уровня состояния и функциональной результативности организационного потенциала в целях сохранения приемлемого уровня показателей продуктивности.

За 2011–2014 гг. среднегодовой коэффициент роста продаж ПАО «ЧЗАО» составил 1,095. Для сравнения сбалансированное значение коэффициента роста продаж по расчету должно составлять 1,056 и не превышать 1,077. Выраженная динамика показателей продуктивности организационного потенциала ООО «ЧЗАО» не выявлена. Среднегодовая вариативность коэффициента роста продаж составила 30 %, вариативность чистого денежного потока – 83 %, а прибыли до уплаты налогов 144 %. Таким образом, состояние и функциональная результативность организационного потенциала ООО «ЧЗАО» имели средний уровень устойчивости, а продуктивность – низкий уровень.

Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ООО «ЧЗАО» приведены в таблице 3.28.

Статистическая проверка подтверждает влияние состояния и функциональной результативности организационного потенциала ООО «ЧЗАО» на все показатели продуктивности. Причем влияние имеет сложный характер, а степень влияния преимущественно средняя.

Таблица 3.28 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ООО «ЧЗАО» (2011–2014 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KP_i = 1,8371 СИР_i - 0,1809$	0,7377	0,5442	15,5189	0,0017
$KP_i = 2,7640 СИП_{i ад} - 1,0153$	0,9232	0,8524	75,05	$9,3 \cdot 10^{-7}$
$KP_i = 2,7752 СИП_{i м} - 1,0032$	0,9356	0,8753	91,27	$3,1 \cdot 10^{-7}$
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$ПДН_i = -8243,84 СИР_{(i-5)} + 8000,51$	0,6809	0,4637	6,9166	0,0302
$ПДН_i = 9315,894 СИП_{i ад} - 5621,66$	0,5680	0,3226	6,1912	0,0272
$ПДН_i = 9411,961 СИП_{i м} - 5624,93$	0,5791	0,3354	6,5609	0,0237
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
$ЧДП_i = -6576,90 СИР_{(i-5)} + 6800,07$	0,6740	0,4542	6,6678	0,0326
$ЧДП_i = 7218,36 СИП_{i ад} - 3843,63$	0,5564	0,3096	5,8300	0,0312
$ЧДП_i = 7342,26 СИП_{i м} - 3883,41$	0,5712	0,3263	6,2959	0,0261
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Взаимодействие организационного потенциала с привлеченными ресурсами (анализ ресурсных потенциалов). При подборе показателей ресурсных потенциалов автор опирался на определение ресурсных потенциалов (см. пункт 1.3), материалы научной литературы [2; 46; 47; 73; 82; 128], показатели официальной отчетности предприятий, а также разработанные требования к показателям и индикаторам (см. пункт 3.1). Отобранный состав показателей и индикаторов ресурсных потенциалов приведен в таблице 3.29.

Таблица 3.29 – Показатели и индикаторы ресурсных потенциалов предприятий

Предложенные показатели ресурсных потенциалов	Индикаторы ресурсных потенциалов	
	ПАО «ЧЗ»	ООО «ЧЗАО»
<i>Производственный потенциал</i>		
Выпуск продукции в расчете на 1 работника (ВЫР)	–	Выпуск продукции в расчете на 1 работника (лаг 1)
Фондоотдача (ФОС)	–	–
Производительность труда рабочих (ПТР)	–	–
Затраты на 1 руб. выпуска продукции (ЗВП)	–	Затраты на 1 руб. выпуска продукции (лаг 0)

Продолжение таблицы 3.29

Предложенные показатели ресурсных потенциалов	Индикаторы ресурсных потенциалов	
	ПАО «ЧЦЗ»	ООО «ЧЗАО»
Доля энергии в структуре себестоимости (ДЭС)	–	–
Доля материалов в структуре себестоимости (ДМС)	–	–
Доля сырья, материалов, энергии и топлива в структуре себестоимости (ДРС)	Доля сырья, материалов, энергии и топлива в структуре себестоимости (лаг 1)	–
<i>Трудовой потенциал</i>		
Коэффициент текучести кадров (КТК)	–	–
Зарплатоотдача (ЗПО)	Зарплатоотдача (лаг 0 и лаг 1)	Зарплатоотдача (лаг 0)
Производительность труда работников (ПТП)	Производительность труда работников (лаг 0)	Производительность труда работников (лаг 1)
<i>Финансовый потенциал</i>		
Оборачиваемость оборотных активов (ОБА)	Оборачиваемость оборотных активов (лаг 0 и лаг 2)	Оборачиваемость оборотных активов (лаг 0 и лаг 1)
Коэффициент автономии (КАВ)	–	–
Коэффициент финансовой независимости (КФН)	–	–
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	–	–
Коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ)	–	–
Оборачиваемость собственного капитала (ОСК)	–	Оборачиваемость собственного капитала (лаг 0 и лаг 1)
<i>Рыночный потенциал</i>		
Доля выручки, обеспечиваемая постоянными клиентами (ПКВ)	–	–
Доля экспорта в выручке (ДЭВ)	–	–
Коэффициент кооперации (ККО)	Коэффициент кооперации (лаг 5)	–
Средняя выручка в расчете на одного клиента (СВК)	–	–
Рост общей дебиторской задолженности (РДЗО)	–	–
Рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (РДЗП)	Рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (лаг 1)	–
Рост общей кредиторской задолженности (РКЗО)	–	–
Рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (РКЗП)	–	–
Выручка в расчете на 1 работника отдела продаж (ВЫК)	–	Выручка в расчете на 1 работника отдела продаж (лаг 0)
Отдача от коммерческих расходов (ОКР)	–	–
Примечание – Составлено и рассчитано автором.		

Формирование сводных индексов ресурсных потенциалов (производственного, трудового, финансового, рыночного) ПАО «ЧЦЗ» и ООО «ЧЗАО» приведено, соответственно, в приложениях М и Н.

Ресурсные потенциалы ПАО «ЧЦЗ» за период наблюдения (2011–2015 гг.) имеют по шкале Харрингтона в основном средний уровень (таблица 3.30). Выявленная динамика ресурсных потенциалов не выявлена. Преимущественно высокая устойчивость характерна для производственного потенциала и средняя устойчивость – для других ресурсных потенциалов.

Таблица 3.30 – Уровень ресурсных потенциалов предприятий за период наблюдения, %

Ресурсный потенциал	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний	Низкий	Очень низкий	Коэффициент вариации
ПАО «ЧЦЗ» (2011–2015 гг.)							
Производственный	35,3	64,7	–	–	–	–	3
Трудовой	–	5,9	–	88,2	5,9	–	18
Финансовый	–	6,3	6,3	87,5	–	–	15
Рыночный	–	7,7	7,7	76,9	7,7	–	21
ООО «ЧЗАО» (2011–2014 гг.)							
Производственный	–	6,7	20,0	66,7	6,7	–	17
Трудовой	–	6,7	26,7	66,7	–	–	19
Финансовый	–	6,7	60,0	33,3	–	–	14
Рыночный	6,3	–	12,5	37,5	43,8	–	31
Примечание – Рассчитано автором. В таблице приведены результаты мультипликативной свертки.							

Ресурсные потенциалы ООО «ЧЗАО» за 2011–2014 гг. имеют преимущественно средний уровень, но при этом наблюдается устойчивая понижательная тенденция для всех ресурсных потенциалов, кроме финансового. Выявленная тенденция может быть описана регрессионными уравнениями с коэффициентами парной корреляции от минус 0,58 до минус 0,69 в зависимости от вида ресурсного потенциала и способа свертки данных. Эта тенденция корреспондирует со снижением сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО». Производственный, трудовой и финансовый потенциалы имеют средний уровень устойчивости, рыночный потенциал – низкий уровень устойчивости.

Построены регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала (сводного ресурсного индекса, СИР) ПАО «ЧЦЗ» (таблица 3.31).

Таблица 3.31 – Регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Производственный потенциал (ПП)</i>				
$ПП_i = -0,2645 СИР_{(i-1) ад} + 1,1262$	0,7623	0,5812	12,49	0,0064
$ПП_i = -0,2726 СИР_{(i-1) м} + 1,1241$	0,8933	0,6452	16,37	0,0029
<i>Трудовой потенциал (ТП)</i>				
$ТП_{i ад} = 1,0817 СИР_{i ад} - 0,0073$	0,9466	0,8960	86,15	$3,13 \cdot 10^{-6}$
$ТП_{i м} = 1,1194 СИР_{i м} - 0,0252$	0,9451	0,8933	83,72	$3,57 \cdot 10^{-6}$
<i>Финансовый потенциал (ФП)</i>				
$ФП_i = 0,8540 СИР_{i ад} + 0,1949$	0,8594	0,7385	28,24	0,0003
$ФП_i = 0,9091 СИР_{i м} + 0,1507$	0,8531	0,7277	26,73	0,0004
<i>Рыночный потенциал (РП)</i>				
$РП_{i ад} = 0,9204 СИР_{i ад} + 0,1624$	0,8154	0,6649	19,84	0,0012
$РП_{i м} = 0,9822 СИР_{i м} + 0,0975$	0,7293	0,5319	11,36	0,0071
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки индикаторов СИР; индекс «м» означает, что сводный индекс получен путем мультипликативной свертки индикаторов СИР.				

Результаты показывают преимущественно сильное по шкале Чеддока влияние на ресурсные потенциалы состояния организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ».

Построены также регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ООО «ЧЗАО» (таблица 3.32).

Данные таблицы 3.32 показывают сильное влияние организационного потенциала ООО «ЧЗАО» на производственный и трудовой потенциалы и среднее – на финансовый и рыночный потенциалы. Существенное влияние организационного потенциала предприятий на их ресурсные потенциалы подтверждает авторское представление о формировании ресурсных потенциалов.

Таблица 3.32 – Регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ООО «ЧЗАО»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Производственный потенциал</i>				
$ПП_{i ад} = 0,4183 СИР_i + 0,3106 СИР_{(i-2)} + 0,2012$	0,7684	0,5904	7,21	0,0115
$ПП_{i м} = 0,5249 СИР_i + 0,3783 СИР_{(i-2)} + 0,0470$	0,7780	0,6052	7,67	0,0096
<i>Трудовой потенциал</i>				
$ТП_{i ад} = 0,8508 СИР_i + 0,0980$	0,8633	0,7453	38,05	$3,39 \cdot 10^{-5}$
$ТП_{i м} = 0,9131 СИР_i + 0,0395$	0,8743	0,7645	42,20	$2,02 \cdot 10^{-5}$
<i>Финансовый потенциал</i>				
$ФП_{i ад} = 0,5664 СИР_i + 0,3842$	0,6646	0,4416	10,28	0,0069
$ФП_{i м} = 0,5748 СИР_i + 0,3721$	0,6705	0,4495	10,62	0,0062
<i>Рыночный потенциал</i>				
$РП_i = 0,4406 СИР_i + 0,1365$	0,6724	0,4521	5,78	0,0472
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки индикаторов СИР; индекс «м» означает, что сводный индекс получен путем мультипликативной свертки индикаторов СИР.				

Построены регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов. Большинство моделей, построенных для ПАО «ЧЦЗ», имеет статистическую значимость (таблица 3.33).

Таблица 3.33 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Влияние на показатели продуктивности производственного потенциала (ПП)</i>				
$КРП_i = 3,4235 ПП_i - 2,2829$	0,5322	0,2832	5,93	0,0279
$РК_i = 237827,30 ПП_i - 224015,00$	0,5579	0,3112	6,33	0,0247
ПДН имеет наилучшую связь с ПП при лаге 1	0,4190	Линейная модель статистически незначима		
$ЧДП_i = 28181,70 ПП_{(i-1)} - 22915,90$	0,5407	0,2923	5,78	0,0306

Продолжение таблицы 3.33

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Влияние на показатели продуктивности трудового потенциала (ТП)</i>				
$KP_i = 1,4167 TP_{i ад} + 0,2107$	0,7710	0,5945	21,99	0,0003
$PK_i = 38827,48 TP_{i ад} + 52973,42 TP_{(i-1) ад} - 45687,00$	0,9675	0,9360	95,01	$1,74 \cdot 10^{-5}$
$PDH_i = 3924,83 TP_{i ад} - 1938,34$	0,8444	0,7130	37,26	$2,02 \cdot 10^{-5}$
$ЧДП_i = 5833,40 TP_{i ад} + 4206,78 TP_{(i-1) ад} - 1258,47$	0,8918	0,7953	23,31	$7,35 \cdot 10^{-5}$
$KP_i = 1,4218 TP_{i м} + 0,2340$	0,7910	0,6257	25,08	0,0002
$PK_i = 37476,12 TP_{i м} + 51841,56 TP_{(i-1) м} - 42553,90$	0,9621	0,9256	80,89	$4,61 \cdot 10^{-5}$
$PDH_i = 3888,91 TP_{i м} - 1845,08$	0,8552	0,7315	40,86	$1,21 \cdot 10^{-5}$
$ЧДП_i = 5638,15 TP_{i м} + 1375,57$	0,6758	0,4567	12,61	0,0029
<i>Влияние на показатели продуктивности финансового потенциала (ФП)</i>				
$KP_i = 1,6259 FP_{i ад} - 0,0311$	0,7924	0,6279	23,63	0,0003
$PK_i = 21475,74 FP_{i ад} + 60820,12 FP_{(i-1) ад} - 45876,44$	0,9304	0,8824	45,03	$2,64 \cdot 10^{-6}$
$PDH_i = 3581,16 FP_{i ад} + 4336,75 FP_{(i-2) ад} - 4816,51$	0,8748	0,7653	17,93	0,0003
$ЧДП_i = 5327,52 FP_{i ад} + 8701,08 FP_{(i-2) ад} - 4410,19$	0,9213	0,8488	30,88	$3,07 \cdot 10^{-5}$
$KP_i = 1,5020 FP_{i м} + 0,0968$	0,7630	0,5822	19,51	0,0006
$PK_i = 54204,30 FP_{(i-1) м} + 24256,90 FP_{i м} - 40734,30$	0,9388	0,8814	40,86	$8,1 \cdot 10^{-6}$
$PDH_i = 3978,83 FP_{(i-2) м} + 3868,93 FP_{i м} - 4535,37$	0,8763	0,7679	16,54	0,0007
$ЧДП_i = 5433,80 FP_{i м} + 7433,54 FP_{(i-2) м} - 3225,53$	0,8527	0,7271	14,66	0,0008
<i>Влияние на показатели продуктивности рыночного потенциала (РП)</i>				
$KP_i = 1,6345 RP_{i ад} - 0,0516$	0,8696	0,7562	34,11	0,0001
$PK_i = 44740,34 RP_{(i-1) ад} - 20944,49$	0,6184	0,3824	6,19	0,0321
$PDH_i = 2986,86 RP_{i ад} - 1640,92$	0,6212	0,3860	6,91	0,0234
ЧДП имеет наилучшую связь с РП _{ад} при лаге 6	0,7163	Линейная модель статистически незначима		
$KP_i = 1,2768 RP_{i м} + 0,2576$	0,8086	0,6538	20,77	0,0008
РК имеет наилучшую связь с РП _м при лаге 1	0,5294	Линейная модель статистически незначима		
$PDH_i = 2438,16 RP_{i м} - 1141,92$	0,6036	0,3644	6,31	0,0289
ЧДП имеет наилучшую связь с РП _м при лаге 6	0,6351	Линейная модель статистически незначима		
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки индикаторов ресурсных потенциалов; индекс «м» означает, что сводный индекс получен путем мультипликативной свертки индикаторов ресурсных потенциалов.				

Прежде всего, следует отметить положительное влияние всех ресурсных потенциалов на показатели продуктивности. При этом влияние трудового и финансового потенциалов на все показатели продуктивности по шкале Чеддока преимущественно сильное, влияние производственного потенциала – преимуще-

ственно среднее. Рыночный потенциал оказывает сильное влияние на коэффициент роста продаж, преимущественно среднее – на прибыль и рыночную капитализацию и практически не влияет на чистый денежный поток. Сопоставление и обобщение результатов, представленных в таблицах 3.31 и 3.33, позволяет сделать следующие выводы. Организационный потенциал оказывает сильное формирующее влияние на ресурсные потенциалы, а ресурсные потенциалы – на показатели продуктивности. Статистическая значимость регрессионных моделей означает объективность предложенного подхода и процедуры отбора индикаторов. Это дает основания использовать регрессионные модели для предварительной оценки показателей продуктивности при изменении ресурсных потенциалов.

В таблице 3.34 приведены регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО».

Таблица 3.34 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Влияние на показатели продуктивности производственного потенциала (ПП)</i>				
$KPP_i = 2,2236 ПП_{i ад} - 0,4794$	0,7483	0,5600	16,54	0,0013
ПДН имеет наилучшую связь с ПП _{ад} при лаге 5	0,4914	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ПП _{ад} при лаге 1	0,5024	Линейная модель статистически незначима		
$KPP_i = 1,7523 ПП_{i м} - 0,0872$	0,6894	0,4753	11,78	0,0045
$ПДН_i = -7172,12 ПП_{(i-1)м} + 6269,14$	0,5346	0,2858	4,80	0,0489
$ЧДП_i = -5883,23 ПП_{(i-1)м} + 5518,73$	0,5420	0,2938	4,99	0,0452
<i>Влияние на показатели продуктивности трудового потенциала (ТП)</i>				
$KPP_i = 2,0996 ФП_{i ад} - 0,3264$	0,8445	0,7132	32,33	$7,46 \cdot 10^{-5}$
$ПДН_i = -8241,02 ТП_{(i-5)ад} + 7951,41$	0,6407	0,4104	5,57	0,0460
$ЧДП_i = -6649,45 ТП_{(i-5)ад} + 6814,65$	0,6413	0,4113	5,59	0,0457
$KPP_i = 1,9232 ТП_{i м} - 0,1762$	0,8198	0,6720	26,64	0,0002
ПДН имеет наилучшую связь с ТП _м при лаге 5	0,5387	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ТП _м при лаге 5	0,6072	Линейная модель статистически незначима		

Продолжение таблицы 3.34

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Влияние на показатели продуктивности финансового потенциала (ФП)</i>				
$KPI_i = 2,6875 \Phi\Pi_{i\text{ ад}} - 0,9747$	0,9349	0,8741	90,26	$3,25 \cdot 10^{-7}$
$ПДН_i = 9519,48 \Phi\Pi_{i\text{ ад}} - 5751,67$	0,6181	0,3820	8,04	0,0141
$ЧДП_i = 7650,32 \Phi\Pi_{i\text{ ад}} - 4221,96$	0,6142	0,3773	7,88	0,0148
$KPI_i = 2,6378 \Phi\Pi_{i\text{ м}} - 0,9220$	0,9145	0,8364	61,34	$4,67 \cdot 10^{-6}$
$ПДН_i = 9541,48 \Phi\Pi_{i\text{ м}} - 5707,02$	0,6232	0,3884	8,26	0,0131
$ЧДП_i = 7667,36 \Phi\Pi_{i\text{ м}} - 4185,59$	0,6193	0,3835	8,0862	0,0138
<i>Влияние на показатели продуктивности рыночного потенциала (РП)</i>				
$KPI_i = 1,2322 РП_{(i-1)} + 0,4036$	0,7114	0,5062	13,32	0,0029
$ПДН_i = -6122,22 РП_i + 4687,23$	0,6361	0,4046	9,51	0,0081
$ЧДП_i = -5203,13 РП_i + 4387,19$	0,6803	0,4627	12,06	0,0037
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки индикаторов ресурсных потенциалов; индекс «м» означает, что сводный индекс получен путем мультипликативной свертки индикаторов ресурсных потенциалов.				

Как следует из данных таблицы, все ресурсные потенциалы оказывают умеренное либо сильное воздействие на показатели продуктивности. При этом влияние производственного, трудового и рыночного потенциалов на прибыль и чистый денежный поток носит ограничивающий характер. Финансовый потенциал в отличие от других потенциалов оказывает формирующее воздействие на все показатели продуктивности. Сопоставляя эти результаты с приведенными выше результатами, отражающими поступательное снижение сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО» и сводных индексов ресурсных потенциалов, а также неустойчивость состояния ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО», можно сделать следующий вывод. Снижение организационного потенциала ООО «ЧЗАО» снижает большинство ресурсных потенциалов и не позволяет поддерживать стабильную продуктивность предприятия. Эти результаты свидетельствуют о существенных недостатках в управлении организационным потенциалом ООО «ЧЗАО».

В целом, полученные результаты подтверждают авторское представление о сущности процесса функционирования организационного потенциала и формирования его продуктивности.

Проверка устойчивости выделенных процессных индикаторов и установленных зависимостей проведена в формате диагностического анализа и охватила период 2015–2018 гг. [409]. Ниже приведены основные результаты.

Прежде всего, с помощью разработанного инструментария (см. таблицу 3.4 и рисунок 3.3) установлена неизменность набора процессных индикаторов организационного потенциала исследованных предприятий. Далее по приведенным образцам (см. таблицы 3.24 и 3.25) рассчитан сводный процессный индекс организационного потенциала и методом контрольного графика проведена проверка регрессионных моделей коэффициента роста продаж от сводного процессного индекса на предмет их релевантности. Основные результаты контроля для ПАО «ЧЦЗ» сведены в таблицу 3.35.

Таблица 3.35 – Контроль регрессионных моделей коэффициента роста продаж от сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	СИП _м	Фактическое значение КРП	Расчетное значение КРП	Отклонение
2015	3	0,3147	1,1954	0,8683	0,3271
	4	0,5177	0,8085	1,0568	-0,2483
2016	1	0,4955	1,1624	1,0362	0,1263
	2	0,5600	1,0823	1,0960	-0,0138
	3	0,4538	1,2284	0,9975	0,2309
	4	0,4552	1,0475	0,9987	0,0488
2017	1	0,2045	0,9605	0,7660	0,1944
	2	0,5055	1,1243	1,0455	0,0788
	3	0,6903	1,0482	1,2170	-0,1688
	4	0,7258	1,0580	1,2500	-0,1920
Примечание – Рассчитано автором. $2S = 0,3943$. СИП _м – сводный процессный индекс при мультипликативной свертке.					

Подобные результаты получены и для аддитивной свертки. Отклонения фактических значений коэффициента роста продаж от расчетных не превышают $2S$ вплоть до конца 2017 г. Закономерностей в отклонениях не выявлено. Это означает, что построенная регрессионная модель адекватна фактическим данным.

Вместе с тем, согласно расчетам, влияние показателей, использованных в качестве индикаторов (ОИЦ с лагом 0, ОЗИ с лагом 0, ОБА с лагом 2), на коэффициент роста продаж в 2017 г. снижается, и особенно заметно в 2018 г. При этом состав статистически значимых процессных показателей остается прежним. В связи с этим проведены расчеты, которые позволили сформировать для 2017–2018 гг. новый набор процессных индикаторов в составе ОБА с лагом 0 и лагом 2, ПТП с лагом 1 и лагом 3. Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» для 2017–2018 гг. сведены в таблицу 3.36.

Таблица 3.36 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (2017–2018 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KRP_i = 1,8095 СИП_{i ад} - 0,5725$	0,8658	0,7497	17,97	0,0054
$KRP_i = 1,8105 СИП_{i м} - 0,5674$	0,8614	0,7420	17,26	0,0060
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$ПДН_i = 7102,29 СИП_{i ад} - 4839,06$	0,7282	0,5302	6,77	0,0405
$ПДН_i = 7199,02 СИП_{i м} - 4898,73$	0,7339	0,5386	7,01	0,0382
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
$ЧДП_i = -12078,83 СИП_{(i-3) ад} - 11058,47$	0,6378	Линейная регрессия незначима		
$ЧДП_i = 11897,69 СИП_{(i-3) м} - 10853,36$	0,6370	Линейная регрессия незначима		
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Для ООО «ЧЗАО» подобную проверку провести не удалось, поскольку показатели, использованные как процессные индикаторы, вышли за пределы базисных значений, установленных для 2011–2014 гг. Поэтому для 2016–2018 гг. рассчитан сводный процессный индекс и построены регрессионные модели, связывающие его с показателями продуктивности (таблица 3.37).

Таблица 3.37 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного процессного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО» (2016–2018 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KP_i = 2,7109 СИП_{i ад} - 0,8990$	0,9542	0,9105	91,55	$5,16 \cdot 10^{-6}$
$KP_i = 2,7586 СИП_{i м} - 0,9157$	0,9546	0,9112	92,41	$4,9 \cdot 10^{-6}$
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$PDN_i = - 11208,13 СИП_{(i-3) ад} + 9543,83$	0,5918	0,3502	3,23	0,0522
$PDN_i = - 11294,07 СИП_{(i-3) м} + 9520,23$	0,5854	0,3426	3,13	0,0532
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
ЧДП имеет лучшую связь с СИП _{ад} при лаге 3	0,5631	Линейная регрессия незначима		
ЧДП имеет лучшую связь с СИП _м при лаге 3	0,5577	Линейная регрессия незначима		
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

По результатам проверки можно сделать несколько выводов. Выделенные процессные индикаторы в целом сохранили работоспособность за пределами периода, для которого они были разработаны. Построенные на их базе основные регрессионные модели частично оставались релевантными фактическим данным. При этом предложенный инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом требует внимания и настройки по причине подвижности внутриорганизационных и межорганизационных пропорций.

Проверка авторской модели функционирования организационного потенциала предприятия. Индикаторный метод и традиционные методы статистики позволили доказать влияние организационного потенциала на продуктивность предприятий. Однако они не дают возможности создать целостную картину взаимосвязей между всеми показателями организационного потенциала и коэффициентом роста продаж как показателем соответствия предприятия деловой среде.

В целях дополнительной проверки авторской модели функционирования организационного потенциала использован метод моделирования структурными

уравнениями (SEM) с применением программного продукта SPSS AMOS [372]. Особенность SEM, как современного метода моделирования, в том, что он позволяет построить общую картину сложных взаимосвязей между различными параметрами стохастического процесса с помощью инструментария, включающего расчетно-графические модели и специализированные способы проверки их согласованности и статистической значимости [138].

Для анализа использован полный массив ресурсных и процессных показателей ООО «ЧЗАО», сформированный посредством предложенного алгоритма (см. рисунок 3.3). По результатам факторного анализа с использованием метода главных компонент и метода вращения Varimax ресурсные переменные по влиянию на коэффициент роста продаж были разбиты на 3 фактора (латентные переменные):

- первый (FAC1_1) в составе ОЗР, ЗПМ, КОЭ, СКЭ, АУП, ПКЧ;
- второй (FAC2_1) в составе КОМ, ППС, ССС, СКП, ЭКО, САУ;
- третий (FAC3_1) в составе КТП, ССИ, ССК, НИО.

Расшифровка названий показателей приведена выше (см. таблицы 3.8–3.12 и 3.18–3.22), а также отдельно в списке сокращений и условных обозначений. Основу выделения латентных переменных составляет логика конфирматорного факторного анализа, согласно которой взаимосвязь между несколькими явными переменными обусловлена общей причиной их совместной изменчивости [138]. Первый фактор характеризует экономические инструменты управления: поддержание определенного уровня оплаты труда, поддержание численного и профессионального состава руководителей и специалистов служб, которые ответственны за формирование денежных средств предприятия из внешних и внутренних источников, а также поддержание отношений с клиентами. Второй фактор включает параметры организационной структуры и организационной культуры предприятия, поэтому характеризует административные и социальные инструменты управления. Показатели третьего фактора отражают состояние технической политики предприятия.

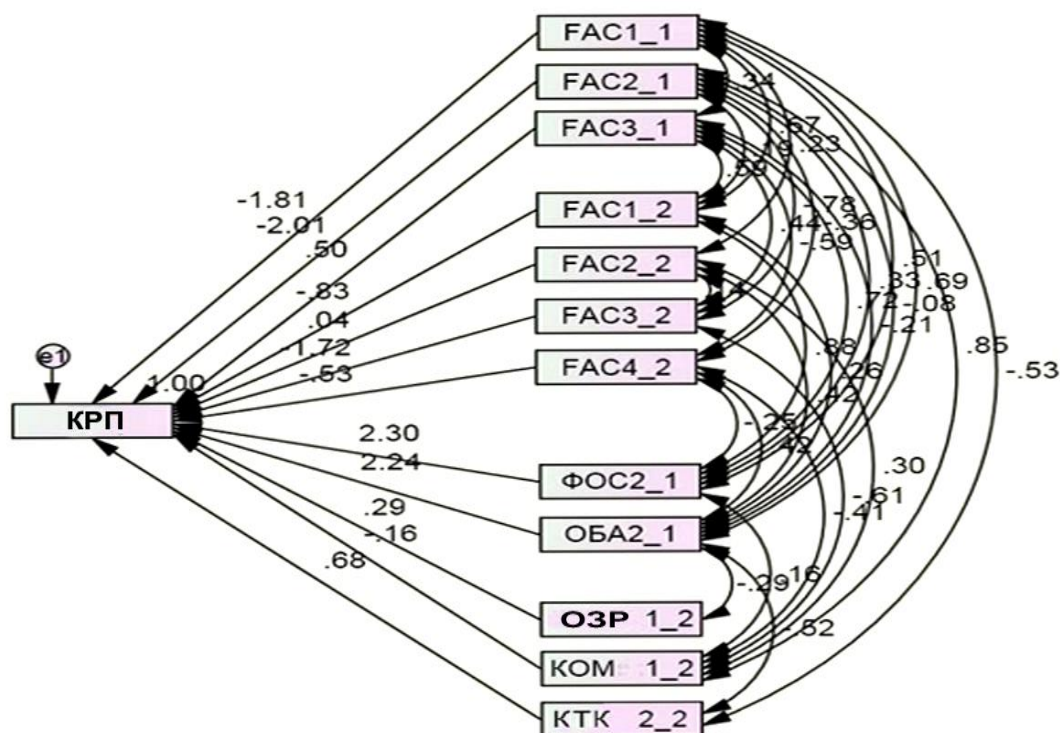
Процессные переменные по влиянию на коэффициент роста продаж были разбиты на четыре фактора (латентные переменные):

- первый (FAC1_2): ПТР, ФОС, ПТР, ПКВ;

- второй (FAC2_2): ДЗВ, ЗПО, ОБА, ЭТУ;
- третий (FAC3_2): ДНП, ДЭВ;
- четвертый (FAC4_2): СВК и ЗВП.

Первый процессный фактор объединил показатели производительности и эффективности, второй объединил разнородный состав показателей, третий фактор объединил показатели инновационной и внешнеэкономической деятельности предприятия, в состав четвертого фактора вошли показатели результативности использования интеллектуальной собственности и отношений с клиентами. Проверка, проведенная с помощью конфирматорного факторного анализа, подтвердила правильность выделения латентных переменных.

Далее построена апостериорная структурная модель путей со стандартизированными оценочными коэффициентами (рисунок 3.4).



Примечание – Получено автором.

Рисунок 3.4 – Структурная модель путей

Модель путей представляет собой гипотетическую систему направленных (причинно-следственных) и ненаправленных связей между независимыми (экзо-

генными) переменными, которыми являются латентные и явные переменные, и зависимыми (эндогенными) переменными. В нашем случае экзогенными переменными являются FAC1_1, FAC2_1, FAC3_1, FAC1_2, FAC2_2, FAC3_2, FAC4_2, ОБА2_1, ФОС2_1, ОЗР1_2, КОМ1_2, КТК2_2, эндогенная переменная – коэффициент роста продаж (КРП). Числовые обозначения в названии явных (измеренных) переменных означают следующее: первая цифра – принадлежность к группе ресурсных показателей (1) или процессных показателей (2), вторая цифра – временной лаг в количестве кварталов. Совместное действие ресурсных и процессных показателей на коэффициент роста продаж с учетом их взаимодействия позволяет выделить наиболее значимые факторы и переменные (таблица 3.38).

Таблица 3.38 – Стандартизированные коэффициенты показателей организационного потенциала ООО «ЧЗАО», согласно структурной модели путей

Эндогенная переменная	Экзогенные переменные (латентные)						
	FAC2_1	FAC1_1	FAC3_2	FAC1_2	FAC4_2	FAC2_2	FAC3_1
КРП	-2,01	-1,81	-1,72	-0,83	-0,53	0,38	0,50
	Экзогенные переменные (явные)						
	ФОС2_1	ОБА2_1	КТК2_2	ОЗР1_2	КОМ1_2	–	–
	2,30	2,24	0,68	0,29	-0,16	–	–
Примечание – Составлено автором.							

Как следует из данных таблицы 3.38, наиболее существенное влияние на коэффициент роста продаж оказывают фондоотдача (ФОС) и оборачиваемость оборотных активов (ОБА), способствующие росту продаж с лагом в один квартал. Весомое влияние оказывают также второй и первый ресурсные факторы. По составу показателей второй ресурсный фактор (FAC2_1) отражает основные пропорции организационной структуры, стаж специалистов и руководителей, уровень внешней кооперации. Первый ресурсный фактор (FAC1_1) отражает воздействие на коэффициент роста продаж экономических инструментов управления. При этом влияние ресурсных факторов имеет отрицательный характер, что означает снижение роста продаж при росте этих факторов.

Меньшее воздействие на рост продаж оказывает коэффициент текучести кадров (КТК2_2), который является процессным показателем, и ресурсные показатели в следующем составе: отношение средней заработной платы на предприятии к средней заработной плате в регионе (ОЗР1_2) и доля работников коммерческой службы (КОМ1_2). Установлены статистически значимые связи между ресурсными и процессными факторами, а также между ресурсными и процессными показателями (таблица 3.39).

Таблица 3.39 – Ковариационные коэффициенты структурной модели путей

Пара	Коэффициент связи	Сила влияния по шкале Чеддока
FAC1_1 – ОБА2_1	0,69	Умеренная
FAC1_1 – FAC1_2	0,67	Умеренная
FAC1_1 – КТК2_2	-0,53	Умеренная
FAC1_1 – ФОС2_1	0,51	Умеренная
FAC2_1 – КОМ1_2	0,85	Высокая
FAC2_1 – FAC3_2	-0,78	Высокая
FAC3_1 – ФОС2_1	0,72	Высокая
FAC3_1 – FAC1_2	0,59	Умеренная
FAC3_1 – FAC4_2	-0,59	Умеренная
FAC1_2 – ФОС2_1	0,88	Высокая
FAC3_2 – КОМ1_2	-0,61	Умеренная
ОБА2_1 – КТК2_2	-0,52	Умеренная
Примечание – Составлено автором.		

Отмечается активное взаимное влияние ресурсных и процессных факторов и показателей. Первый ресурсный фактор (FAC1_1), соединяющий показатели оплаты труда, численности и стажа ключевых работников связан умеренной связью с первым процессным фактором (FAC1_2), объединяющим показатели производительности и эффективности, а также с процессными показателями: оборачиваемостью оборотных средств, коэффициентом текучести кадров и фондоотдачей. Влияние носит преимущественно положительный характер.

Второй ресурсный фактор (FAC2_1), объединяющий параметры организационной структуры и организационной культуры, связан сильной отрицательной

связью с третьим процессным фактором (FAC3_2), объединяющим показатели инновационной и внешнеэкономической деятельности предприятия.

Третий ресурсный фактор (FAC3_1), опосредованно отражающий техническую политику предприятия (удельный вес инженерно-технических кадров и стаж работы инженерно-технических кадров), связан сильной положительной связью с фондоотдачей (ФОС2_1), умеренной положительной связью с первым процессным фактором (FAC1_2), соединившем показатели производительности и эффективности. Интересно отметить умеренную связь оборачиваемости оборотных активов с коэффициентом текучести кадров, что может означать повышение лояльности работников при возрастании деловой активности организации.

Полученные результаты в полной мере подтверждают авторскую модель функционирования организационного потенциала, его влияния на показатели продуктивности производственного предприятия, доказывают обоснованность предложенной цепочки показателей продуктивности, а также обоснованность разработанной автором методологической схемы исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

Таким образом, в ходе эмпирической проверки разработанного автором инструментария исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий получены статистически значимые результаты, которые подтверждают влияние организационного потенциала на важнейшие рыночные и экономические результаты предприятий. Это доказывает авторское представление о процессе функционирования организационного потенциала, формировании его продуктивности, обосновывает целесообразность его исследования для принятия управленческих решений и использования для этого предложенного инструментария.

В завершении следует отметить достоинства разработанной методологии и соответствующего аналитического инструментария.

1. Предложен и разработан принципиально новый модифицированный комбинированный подход к исследованию, позволяющий измерять и оценивать со-

стояние, функциональную результативность, качество, продуктивность и другие характеристики организационного потенциала.

2. Предложен и разработан индикаторный метод измерения и оценки состояния и функциональной результативности организационного потенциала предприятия.

3. Предложен и разработан метод измерения и оценки ресурсных потенциалов предприятия: производственного, финансового, трудового и рыночного.

4. Впервые установлена связь показателей состояния и показателей применения организационного потенциала с важнейшими рыночными и экономическими результатами предприятий.

5. Предложен и разработан унифицированный инструментарий решения аналитических задач по управлению организационным потенциалом.

6. Предложено несколько форматов анализа результативности управления организационным потенциалом, что позволяет решать аналитические задачи стратегического, тактического и оперативного характера, а также сочетать детальность и оперативность исследования.

7. Методики исследования результативности управления организационным потенциалом, разработанные для каждого формата анализа, позволяют:

– создать комплекс специфических для предприятия показателей результативности управления с учетом применяемых в ней принципов и приоритетов управления;

– вести мониторинг продуктивности организационного потенциала по ключевым рыночным и экономическим показателям (рост продаж, рыночная капитализация, прибыль до уплаты налогов и чистый денежный поток);

– проводить анализ и оценку производственного, финансового, трудового и рыночного потенциалов предприятия, а также их влияния на рыночные и экономические результаты предприятия;

– проводить предварительную оценку экономических и рыночных результатов предприятия на основе сводных показателей организационного потенциала с

помощью математических моделей в пределах возможностей регрессионного анализа;

– проводить предварительную оценку экономических и рыночных результатов предприятия на основе сводных показателей ресурсных потенциалов также в пределах возможностей регрессионного анализа.

Предложенный новый инструментарий не противоречит традиционно применяемому финансовому инструментарию управления предприятием [209], а дополняет его организационно-экономическим измерением и позволяет рассматривать формирование рыночных, экономических и финансовых результатов предприятия через призму его организационного потенциала.

В целях управления организационным потенциалом предложенный аналитический инструментарий следует дополнить проектным инструментарием, позволяющим построить и поддерживать организационный потенциал с помощью технологий управления. Для этого требуется разработать методический подход к технологизации управления на основе установления сущности, особенностей технологий управления и технологизации управления, как способа организации и формализации процессов.

Выводы по главе 3

1. Изучение научной литературы позволило выделить три группы проблем измерения и оценки организационного потенциала предприятий. Первая группа определяется свойствами организационного потенциала, в том числе целостность, специфичность, продолжительность формирования, зависимость организационного потенциала от структуры организационных ресурсов и другие. Вторая группа проблем состоит в неразвитости методов измерения нематериальных ресурсов, сложности построения модели показателей потенциала и сложности оценки вклада организационных ресурсов в состояние организационного потенциала. Третья

группа обусловлена возрастанием сложности и динамичности деловой среды предприятий, что определяет потребность в получении показателей организационного потенциала в оперативном режиме. В силу указанных проблем в литературе предлагается измерять и оценивать организационный потенциал интегрально по росту прибыли, стоимости бизнеса или определять методом экспертных оценок, что, по мнению автора, не позволяет характеризовать организационный потенциал как способность.

2. Для разрешения указанных проблем разработана авторская методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий, включающая принципы исследования и исследовательскую схему, оригинальный методический подход к подбору показателей, алгоритмы расчета и оценки сводных показателей результативности управления организационным потенциалом, а также сводных показателей ресурсных потенциалов, инструментарий проведения экспресс-диагностического, диагностического, детального и прогностического анализов. Принципы исследования, основанные на свойствах и сущности функционирования организационного потенциала, включают распознавание образа (модели поведения); ценностную ориентацию, комплексность и обзорность показателей; простоту процедуры исследования и другие. На базе принципов исследования сформированы требования к системе показателей результативности управления организационным потенциалом, в числе которых соответствие показателей компонентному составу организационного потенциала; учет взаимодействия организационных ресурсов; оперативность оценки; вариативность формата оценки для решения задач оперативного, тактического и стратегического характера; ограниченность состава показателей и другие.

Предложено и обосновано применение модифицированного комбинированного подхода к исследованию результативности управления организационным потенциалом, который позволяет моделировать формирование продуктивности организационного потенциала путем построения цепочки показателей, связывающей показатели состояния организационного потенциала, показатели его при-

менения (промежуточные результаты применения) и показатели продуктивности (итоговые результаты применения организационного потенциала).

3. Для измерения результативности управления организационным потенциалом предложено использовать индикаторный метод, позволяющий получать частные и сводные показатели достаточно точно и оперативно. Сформулированы требования к индикаторам, в числе которых наблюдаемость, чёткость содержания, объективность, универсальность, высокая чувствительность, простота расчёта, доступность данных и наличие статистически значимой связи с коэффициентом роста продаж.

4. Установлено, что комплекс показателей результативности управления организационным потенциалом должен включать ресурсные и процессные показатели и индикаторы, показатели продуктивности, качества организационного потенциала и генерируемых им ресурсных потенциалов. Предложен ценностно-функциональный прием для подбора конкретных ресурсных и процессных показателей, согласно которому показатели следует формировать по каждой группе организационных ресурсов, исходя из их функций, направленных на поддержание ключевых ценностей предприятия. Ресурсные показатели должны отражать средства и условия, обеспечивающие выполнение функций, процессные показатели должны отражать результаты выполнения функций. Ресурсные и процессные показатели должны иметь относительный характер, поскольку отражают природу организационных отношений.

5. Для измерения продуктивности предложены показатели рыночного результата (коэффициент роста продаж и рыночная капитализация) и показатели экономического результата (прибыль до уплаты налогов и чистый денежный поток). Главным показателем продуктивности обоснован коэффициент роста продаж, который характеризует отклик клиентов на поведение предприятия на рынке. Для оценки устойчивости продуктивности рекомендован коэффициент вариации.

6. Общее состояние и функциональную результативность организационного потенциала предложено измерять и оценивать, соответственно, сводным ресурсным и сводным процессным индексами, которые рассчитываются методами адди-

тивной или мультипликативной свертки ресурсных и процессных индикаторов, отобранных посредством разработанного автором алгоритма. Качество организационного потенциала предложено измерять с помощью интегрального показателя (сводного процессного индекса) и частных показателей (коэффициента взаимодополняемости, характеризующего структурную устойчивость организационного потенциала, коэффициента взаимозаменяемости, характеризующего его гибкость, показателей выполнения функций).

На основании авторского определения ресурсных потенциалов предложен и разработан алгоритм измерения сводных показателей ресурсных потенциалов предприятия (производственного, трудового, финансового и рыночного), предусматривающий отбор и агрегирование процессных индикаторов.

7. Установлено, что решение исследовательских задач стратегического, тактического и оперативного характера требует разных комбинаций аналитических методов и инструментов, что связано с назначением, масштабом и сложностью задач. Поэтому автором введено понятие «формат анализа результативности управления организационным потенциалом» и предложены следующие форматы: детальный и прогностический анализ – для решения стратегических задач, диагностический анализ – для решения тактических задач, экспресс-диагностический анализ – для решения оперативных задач. Созданы методики исследования результативности управления организационным потенциалом для каждого формата.

8. Учитывая специфичность организационного потенциала, предложено использовать для апробации разработанного инструментария метод *case study research*, который состоит в проведении проверки теоретических построений методом подбора единичных, но типовых объектов исследования. Это дает возможность совместить научный подход к исследованию с пообъектным консалтингом.

Проведена апробация авторского инструментария исследования результативности управления организационным потенциалом на примере нескольких производственных предприятий в формате детального анализа и отложенная по времени проверка результатов в формате диагностического анализа. Результаты под-

твердили обоснованность авторской методологии исследования и предложенного аналитического инструментария.

Проведена проверка авторской модели функционирования организационного потенциала и релевантности предложенной цепочки показателей продуктивности методом моделирования структурными уравнениями (SEM), которая подтвердила авторскую модель и обоснованность предложенного методического подхода к исследованию результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий.

9. Таким образом, впервые разработана и эмпирически доказана методология исследования результативности управления организационным потенциалом, позволяющая измерять его состояние, функциональную результативность, продуктивность и другие характеристики с помощью количественных показателей. Полученные результаты подтверждают обоснованность изложенных теоретических положений по управлению организационным потенциалом и позволяют решать соответствующие аналитические задачи стратегического, тактического и оперативного характера.

Предложенная методология исследования результативности управления организационным потенциалом развивает методологию исследования систем управления, расширяет аналитические возможности организационного анализа, предоставляет бизнесу современный управленческий инструментарий, позволяющий оценивать рыночные и экономические результаты предприятия во взаимосвязи со способностью предприятия к организационной деятельности и использованием этой способности.

4 РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

4.1 Генезис технологий управления

Предложение по применению технологий для управления организационным потенциалом обусловлено тем, что выполнение работы посредством отработанных технологий позволяет обеспечить надежность нужного результата при сокращении затрат [161; 168; 183; 205]. В производстве для разработки технологий используют три метода: метод научения, состоящий в подборе инструментов и методов в ходе выполнения самой работы; метод применения типовых технологических процессов; метод комбинирования унифицированных элементов технологии. Научение не позволяет обеспечить экономичность результата и применяется при создании принципиально новых технологий. В сравнении с ним другие указанные методы могут обеспечить требуемый результат.

Изучение современной литературы в поисках методических разработок по технологизации управления показало их явный недостаток [407]. В литературе делается акцент на построении и управлении бизнес-процессами [57; 63], построении бизнес-моделей [262; 287; 299], исследовании информационных технологий в управлении. Примеры систематизации опыта технологизации управления единичны [21; 22; 48; 193; 205; 290]. Исследований по разработке типовых технологий, выделению и обоснованию унифицированных компонентов технологий управления, а также по установлению принципов, методов, приемов формирования технологий управления выявить в доступной автору литературе не удалось [395]. Главной причиной представляется многообразие, делинеаризация, вариативность управленческих процессов, множество современных форм организации управления. Однако возникающие попытки осмыслить управленческую деятель-

ность в категориях технологий управления можно считать симптомами необходимости соответствующего развития управленческих знаний.

Руководствуясь ключевыми идеями комплементарно-технологического подхода, автор предлагает разработать научно-методическую базу технологизации управления путем построения генезиса технологий управления и развития его результатов [360]. По итогам генезиса планируется разработать принципы, методы, процедуры технологизации, выделить унифицированный состав компонентов технологий управления. В условиях явного недостатка современных разработок генезис, выполненный на базе сочетания исторического и структурного приемов, позволяет определить изначальную сущность и содержательное наполнение технологий управления, проследить их развитие, выявить взгляды современных ученых и на этой основе сформировать научную базу технологизации управления.

Термин «технология» происходит от греческих слов «*techne*» – искусство, мастерство, умение и «*logia*» – слово, учение, что в совокупности означает науку о способах воздействия на сырье и материалы определенными средствами производства [167]. В производстве понятие «технология» означает обычно способ выполнения какой-либо работы, включая характер и инструменты воздействия на объект, строгую последовательность действий, регулярность проверки качества выполняемой работы. В основе технологии лежит разложение процесса на составные элементы, формализация основных моментов с помощью комплекта регламентирующих документов и разработка критериев качества окончательного и промежуточных результатов [14; 168]. Сочетание этих приемов позволяет многократно повысить эффективность выполнения операций. Существенное повышение эффективности производственной деятельности в результате технологизации стало причиной широкого распространения понятия «технология» и на другие сферы деятельности, охватив, в том числе, процессы обработки нематериальных ресурсов. Результатом экспансии технологизации стало возникновение понятия «технология управления», которое появилось в 60-х годах прошлого века.

Дж. Вудворт рассматривала технологию управления как информацию и средства ее хранения, Дж. Томпсон – как деятельность и знание о причинно-след-

ственных связях, Ч. Перроу – как вариабельность ресурсов и процессов поиска. Чаще всего технологию управления рассматривали как пооперационную управленческую деятельность. Таким образом, уже первоначальные представления о сущности технологии управления были различны. Кроме того, отсутствовала единая терминология: наряду с понятием «технология управления» применялись и другие, в том числе «организационная технология», «административная технология», «управленческое ноу-хау», которые в менеджменте не прижились.

Активный интерес к технологизации управления возник в начале 70-х годов со стороны крупных промышленных предприятий и был связан с активным развитием кибернетики. Применение кибернетики позволило установить сущность и строение системы управления, разработать разные подходы к моделированию процессов управления, создать методики моделирования автоматизированных систем управления с четкими контурами принятия решений. Однако жесткость предложенных моделей не позволяла учитывать особенности человеческого фактора, что стало причиной свертывания этого направления.

Тем не менее, исследования производственной направленности продолжались. В.Ш. Рапопорт [168] рассматривал технологию управления в трех аспектах: как процесс, науку и документ с описанием процессов управления. Он отмечал ключевую роль процесса в практике управления, определил процесс как сочетание основных управленческих функций и предложил состав элементов технологии управления, включающий участников, средства информации, технические средства сбора и обработки информации. Отождествляя управленческую и производственную технологии, В.Ш. Рапопорт разработал комплекс методических материалов по проектированию технологий управления производством.

Подобные представления были характерны не только для практиков, опиравшихся на эмпирические исследования, но и разработчиков теоретических основ технологизации управления. Среди них можно отметить М. Маркова [104] и Ю.Ю. Екатеринославского [70]. К примеру, Ю.Ю. Екатеринославский использовал понимание технологизации, сложившееся в производстве, для разработки методологии проектирования технологических процессов управления.

Попытки разработки концепции технологизации управления, построенной на представлении о технологии как процедуре, алгоритме действий, встречаются и в более поздних работах. Например, в коллективной работе В.И. Пирогова, С.К. Завьялова и Г.Р. Мукушева [155] технологизация управления определена как разделение управленческого процесса на отдельные процедуры и операции и последующая регламентация их выполнения. При таком понимании эффективность управленческого процесса достигается за счет рациональности и специализации управленческого труда, тиражирования передового опыта, оперативного выявления отклонений, исключения дублирования работ и формирования четких критериев результативности. Основным недостатком этого подхода – формальное перенесение основ проектирования технологии производства в разработку управленческих технологий без учета их особенностей, которые обусловлены стохастичностью поведения как работников предприятия, так и участников рынка как объектов управления.

Развитием производственного направления автор считает также предложенную в 80-е годы методологию управления процессами (реинжиниринг бизнес-процессов) [226]. Однако реинжиниринг по мнению ряда ученых ограничивался общими рекомендациями и не содержал конкретных методов и подходов [57; 71].

В 80-е годы стало очевидным, что представление об управленческой технологии как процедуре управления производством необоснованно упрощает управленческую деятельность. Среди работ такого характера можно отметить исследование В.Ф. Комарова [104], который отмечал невозможность дробления управленческих работ на операции, как делается при построении производственных технологий, и предложил трехуровневую схему структуризации управленческих работ: функция управления, комплекс управленческих процедур по конкретной функции, управленческая процедура. В.Ф. Комаров считал, что управленческие процедуры должны иметь разный уровень регламентации. Для регламентации творческих работ он предложил использовать базовые управленческие технологии, устанавливающие только порядок следования процедур без конкретизации управленческих действий. Для регламентации нетворческих работ В.Ф. Комаров предложил опе-

рациональные управленческие технологии, которыми называл процедуры, алгоритмы действий. Сходство операционных технологий управления с производственными технологиями позволило ему сформировать соответствующий состав компонентов: персонал, техника, информация, инструкции для персонала и программы для вычислительной техники. Еще один интересный вывод В.Ф. Комарова состоит в необходимости использования управленческих технологий для регламентации действий субъекта управления только по нормативно-правовому и социально-экономическому направлению, оставляя простор для творчества в решении задач.

Своеобразным развитием его взглядов можно считать разработки Э.А. Смирнова [188]. Однако они охватывали только один аспект управленческой деятельности: взаимоотношения типа «руководитель – исполнитель» при выполнении рабочих заданий. Э.А. Смирнов выделил два уровня технологий управления: технологии целевого управления, включающие цель, набор возможных и обязательных средств и методов, и технологии процессорного управления, которые конкретизируют технологии целевого управления и являются средством их реализации. Различия между разными технологиями процессорного управления определяются методами воздействия на исполнителей (прямыми или косвенными); уровнем вовлечения работников в выбор способов и процедуры выполнения работы; учетом потребностей и интересов работников. Таким образом, предложенный Э.А. Смирновым подход представляется удачной попыткой описания комплекса деловых отношений с помощью технологий.

Однако наиболее значимый вклад в понимание сущности технологизации управления в 1980-е годы внесла концепция организационных рутин Р. Нельсона и С. Уинтера [141]. Рутинами они называли регулярно повторяющиеся способы ведения деятельности, объединяющие умения, способы организации и технологии. Элементами рутин Р. Нельсон и С. Уинтер считали принципы, образующие основу рутин, а также действия и условия, определяющие действия участников предприятия, объект реализации действий, способы координации.

Таким образом, основными достижениями третьего этапа эволюции управленческих технологий можно считать развитие представлений о методах воздей-

ствия на работников, формирование тенденции использования наряду с методами прямого управления работниками методов косвенного управления в ответ на возрастающую сложность деловой среды. В результате был разработан целый ряд технологий косвенного управления, среди которых технологии командообразования, дизайна рабочего задания и оплаты труда, технологии вовлечения работников в управление и другие.

Немаловажный вклад в развитие представлений о технологиях управления внес известный российский ученый А.И. Пригожин [161], который предложил различать жесткие и мягкие технологии. К жестким он отнес информационные, логистические, финансовые технологии. Мягкими, «одушевленными», он назвал поведенческие и отношенческие технологии, которые строятся на принципах, существенно отличающихся от принципов построения четкого алгоритма действий. В число таких принципов он включил открытость к творчеству, инновационность, гибкость, устойчивость к внезапным внешним воздействиям на предприятие, простоту, практичность, соответствие человеческим возможностям.

90-е годы двадцатого века ознаменовались появлением и бурным развитием корпоративных информационных систем. Это возродило интерес к созданию и использованию информационных технологий, первоначально возникший в 70-е годы прошлого века. Главной предпосылкой обновленного интереса стало развитие компьютерной техники и ее применение для построения математических моделей. Информационные технологии позволили качественно решать разнообразные управленческие задачи стратегического, тактического и операционного характера, благодаря своим особенностям [81]: сетевое построение; высокая производительность; вариативность решений с учетом задаваемых условий; интерактивный характер; высокий уровень интегрированности.

90-е годы отмечены также началом процесса глобализации, который характеризуется формированием интегрированного бизнес-пространства, построенного на мощных экзогенных связях информационного, технологического и экономического характера, объединенных в глобальные сетевые структуры. Информатизация и глобализация существенно повлияли на построение предприятий и требования к

работникам. Появились новые формы предприятий, в том числе виртуальные, горизонтальные, сетевые. В связи с развитием сетей возникли образования, в которых устанавливается контроль над управлением активами юридически независимых предприятий при отсутствии юридического контроля над их собственностью. Образование сетей сопровождалось также появлением новых инструментов управления внешними связями, в числе которых финансовые и инвестиционные залоговые, гибкая корректировка условий контрактов, доверие и репутация [60].

Одновременно с появлением новых организационных форм на базе основных идей реинжиниринга сформировалось и развилось процессное управление предприятиями, которое состоит в выделении, организации бизнес-процессов и управлении бизнес-процессами [57; 63].

Новый импульс развитию производственных и управленческих технологий придает формирование экономики знаний, которая, по мнению Г.Б. Клейнера [97], характеризуется индивидуализацией товара, индивидуализацией сделок, индивидуализацией управления и знаний. В связи с этим активно развиваются технологии извлечения и приобретения знаний [22; 33; 246]. Конкурентная борьба на поле инноваций порождает новые технологии обслуживания, новые организационные формы, технологии вовлечения работников в инновационную деятельность.

Проведенный обзор позволяет выделить этапы развития технологий управления [360], краткая характеристика которых приведена в таблице 4.1.

Как следует из данных таблицы 4.1, первоначально основу технологий управления составлял механизм, поэтому технология управления представлялась как пооперационное осуществление деятельности, согласно разработанному алгоритму. Развитие технологий управления осуществлялось в направлении расширения спектра объектов управления и способов воздействия на них. Современные технологии начинают выстраиваться на основе знаний и поведенческих характеристик работников, партнеров предприятия и потребителей. Это становится основой для новых технологий управления [21; 193]. Ранее разработанные операционные технологии управления также сохраняются в арсенале руководителей, но меняют свою значимость.

Таблица 4.1 – Этапы развития технологий управления

Этап	Доминирующая тенденция	Направленность управленческих технологий	Преобладающие методы и инструменты
Первый	Производственная	Пооперационное осуществление деятельности по разработанному алгоритму	Процедуры, правила, методы принуждения работников, штрафы
Второй	Кибернетическая	Пооперационное выполнение деятельности по алгоритму, поддерживаемому информационными технологиями	Инструментарий информационных технологий
Третий	Гуманистическая	Применение гуманитарных технологий	Стимулирующие системы оплаты, командообразование, дизайн задания, участие работников в управлении, организационная культура
Четвертый	Отношенческая	Построение сетей и стратегических альянсов	Внешнее принуждение и самовыполняющиеся соглашения, инвестиции в отношенческо-специфические активы, залоговые, совместные инвестиционные проекты и программы, обмен опытом, технической, маркетинговой информацией
Пятый	Инновационная	Создание новых технологий	Открытые инновации, методы извлечения знаний, методы вовлечения работников в инновационную деятельность, инструментарий теории решения изобретательских задач, др.
Примечание – Предложено автором.			

Логическим завершением генезиса является выделение современных тенденций в развитии технологий управления, которые вызваны указанными выше факторами глобальных процессов. Для этого использованы материалы литературных источников [22; 33; 34; 35; 57; 63; 193; 194; 204] и авторские наблюдения:

– появление наряду со специализированными технологиями комплексных, в которых сочетаются технологические, экономические, организационные, социальные процессы, например, технология управления качеством [71], технологии поведения предприятий на рынке [5]; технологии реструктуризации [3];

– развитие технологий организации деятельности, например, построение и регламентация сетевых, виртуальных, горизонтальных образований;

- развитие новых технологий повышения эффективности предприятий, а именно информационных, логистических, финансовых технологий;
- развитие маркетинговых технологий, в числе которых технологии формирования массового сознания и маркетинга взаимодействия;
- разработка технологий по созданию новых технологий, которые можно назвать высокими технологиями управления и к которым можно отнести технологии открытых инноваций [233], технологии извлечения и приобретения знаний [33], технологию решения изобретательских задач [192] и т.д.

Одним из наиболее значимых трендов современного менеджмента является широкое распространение и развитие процессного управления (Business Process Management, BPM), поэтому его следует рассмотреть подробнее [57; 63]. Процессное управление основано на систематическом последовательном применении общих законов и принципов управления системами к бизнес-процессам, которые рассматриваются как объекты управления. В литературе понятие «бизнес-процесс» имеет разные трактовки, но главная задается международными стандартами: бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [169].

Все процессы (бизнес-процессы) предприятия выделяют и описывают на основании следующих положений: процесс имеет начало, промежуточное состояние, конец, результат; процесс выполняется субъектами (людьми и/или системами) в заданной последовательности; процесс выполняется для обработки объектов с помощью доступных ресурсов; процесс направлен на удовлетворение потребности клиента. Процессное управление охватывает операционный, тактический, стратегический уровни и предусматривает единообразное описание всех процессов предприятия. Управление процессами осуществляется по схеме: попроцессное планирование – действия в рамках процессов – попроцессный учет – анализ КРІ процессов – выработка корректирующих решений в рамках процессов и их взаимодействия. Важнейшей составляющей процессного управления, которая

позволяет повысить эффективность результата, является использование современных информационных технологий.

Динамичность деловой среды и связанная с этим потребность в активизации человеческих ресурсов определили появление новой версии процессного управления, которая названа субъектно-ориентированным управлением бизнес-процессами (S-BPM) [57]. Основное отличие от классической версии – создание условий для самоорганизации субъектов в соответствии с заданной целью. Для этого строятся модели процессов и модели поведения их участников. Центром внимания S-BPM являются субъекты, выполняющие согласованные между собой действия, последовательность которых участники могут менять, обеспечивая таким образом гибкость управления.

Учитывая, что процессное управление охватывает всю совокупность процессов предприятия, а также принципы, методы, инструменты управления, систему показателей, его следует рассматривать не как технологию, а как самостоятельную методологию, обеспечивающую целостное управление предприятием.

Далее, чтобы сформировать авторское определение технологии управления, следует рассмотреть современные подходы к толкованию родового понятия «технология», которым называют уже не столько пооперационное выполнение деятельности по заранее разработанному алгоритму, сколько:

- совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката [125];
- описание производственных процессов, инструкции по их выполнению, технологические правила, требования, карты, графики и др. [125];
- дисциплину, которая изучает процессы обработки различных сред [125];
- наиболее адекватную и экономичную комбинацию труда и капитала [16];
- систематизированное знание о полезных практических действиях [16];
- качественное описание процесса преобразования используемых материалов, которое включает описание способа воздействия на объект преобразования, характер используемой энергии, ресурсов, организационных условий [230];

– систему условий, критериев, форм, методов и средств последовательного достижения поставленной цели [22].

Коллектив исследователей во главе с П.Д. Дудко предложил рассматривать любые технологии в следующих аспектах [183]:

- сущностный, который отражает средство технологии (орудие воздействия, целеполагающую деятельность, процесс преобразования);
- гносеологический, определяющий технологию как систему знания;
- управленческий, определяющий технологию как целенаправленное применение любых видов знаний в различных сферах жизнедеятельности.

Однако в определении понятия «технология управления» некоторые исследователи делают акцент на одном из приведенных аспектов. Это следует из подборки дефиниций, составленной по результатам генезиса (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Подходы к определению понятия «технология управления»

Определение	Источник
Технология управления как процесс – это механизм, структура и последовательность взаимодействия во времени и пространстве людей посредством документов и технических средств при преобразовании информации с целью управления деятельностью.	Б.Ш. Рапопорт [168]
Технология управления как наука – это учение о закономерностях построения рациональных технологических процессов управления.	
Технология управления как документ – это зафиксированное на каком-либо носителе описание процессов управления	
Способы практического применения современных научных методов и средств принятия решений	В.Ф. Комаров [104]
Совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов управленческой деятельности, в том числе формирования управленческих решений для достижения общих и конкретных целей предприятия	Э.А. Смирнов [188]
Набор средств и методов осуществления управленческих воздействий, включающий методы и средства сбора и обработки информации, приемы эффективного воздействия на работников, принципы, законы и закономерности организации и управления, системы контроля	В.К. Скляренко, О.И. Волкова [247]
Правила действия с использованием каких-либо средств, направленные на выработку управляющего воздействия	Ю.М. Черкасов [81]
Методические средства регулирования бизнес-процессов	А.И. Пригожин [161]
Определенная последовательность действий субъектов системы управления по сбору информации, выработке управленческих решений при помощи специальных методов и процедур, а также осуществлению управленческих воздействий для достижения поставленных целей	О.Б. Софронова [193]

Продолжение таблицы 4.2

Определение	Источник
Способности компании по созданию принципов и моделей взаимодействия между работниками, а также между работниками и другими ресурсами	Р.М. Грант [54]
Способы и средства организации, координации, распорядительства, мотивации совместной деятельности в разнообразных формах	Б.А. Райзберг [167]
Совокупность логически взаимоувязанных операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств	Б.Н. Герасимов [48]
Методы и приемы выполнения управленческих работ	В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова [235]
Примечание – Составлено автором.	

Другое важное упущение представленных определений – отсутствие условия комплементарности, взаимного соответствия компонентов технологии управления. По мнению автора, именно комплементарность методов, инструментов, правил воздействия на объект управления обеспечивает результат технологизации управления.

На основе приведенных рассуждений и результатов генезиса предложено следующее определение: *технология управления любым объектом или системой, входящими в сферу деятельности предприятия, – это совокупность основанных на знаниях комплементарных способов и инструментов управленческой деятельности, организованных в определенной последовательности и формализованных в специфических принципах (правилах) и документах* [407].

Таким образом, автор так же, как Б.Ш. Рапопорт [168], П.Д. Дудко [183] и Э.А. Смирнов [188], считает, что технология управления не сводится к последовательности управляющих действий, как полагают некоторые исследователи, в числе которых Ю.В. Бабанова [10] и Б.Н. Герасимов [48]. Технология управления представляет собой единство систематизированных знаний, методов и инструментов воздействия на объект, а также документированного описания организуемого процесса управления.

Такое представление задает основные идеи по формированию технологий управления, которые раскрываются в последующих пунктах данной главы.

4.2 Методологические аспекты технологизации управления организационным потенциалом предприятий

На основе авторского определения технологии управления сформировано понятие «*технологизация управления*», которое предложено понимать, как *подбор, комбинирование и формализацию методов, инструментов и процессов управления объектами посредством специфических правил, обеспечивающих надежность и экономичность результатов управления* [405].

Формализацией называют отображение объектов предметной области с помощью символов какого-либо языка [125]. В экономической науке *формализацией* называют создание документированных процедур, правил, инструкций, включая процедуры принятия решений, обработки информации, регламентации образцов поведения работников [161; 241].

Опираясь на приведенные определения и результаты генезиса, выделены *признаки технологии управления*, позволяющие обеспечить сочетание жесткости и гибкости, а также результативность прямого и косвенного управления [35; 70; 104; 141; 155; 161; 168; 183; 188; 189; 193]:

- целевая направленность;
- расчленение организуемого процесса на фазы, этапы, стадии, процедуры;
- специализация труда;
- синхронизация фаз, этапов, процедур;
- стандартизация результата;
- применение унифицированного инструментария;
- поэтапный контроль и выявление отклонений;
- отлаженность и однозначность способов организации деятельности;
- регламентация и координация действий участников процесса во времени и пространстве;
- привязка управленческих процедур к календарным срокам;
- цикличность использования;

- выделение рутинных и творческих процедур и распределение их между участниками управленческого процесса;
- разный уровень регламентации рутинных и творческих процедур;
- уникальность, отражающая зависимость технологии от системы ценностей предприятия;
- обезличенность, иначе независимость предъявляемых требований от личных особенностей работника;
- адаптация научных методов и средств управления к условиям конкретного предприятия.

Систематизация этих признаков позволяет установить следующие *элементы технологизации управления организационным потенциалом*: компонентный состав технологий, принципы технологизации, способы создания комплементарности и формализации компонентов технологий [406].

Сложившиеся в разное время представления о компонентном составе технологии управления приведены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Компоненты технологии управления

В.Ш. Рапопорт [168]	А.И. Пригожин [161]	В.К. Складенко, О.И. Волкова [247]	В.И. Пирогов, С.К. Завьялов, Г.Р. Мукушев [155]
Цель управленческого процесса (управление производственной или другой деятельностью)	Цели	Законы и закономерности организации и управления	Информационный вход
Участники (исполнители, контролеры, руководители, разные предприятия)	Условия деятельности	Принципы организации и управления	Состав исполнителей
Средства управления (внутренние документы, технические средства работы с информацией, контракты, соглашения)	Конкретные работы и правила их выполнения	Методы и средства сбора и обработки информации	Правила выполнения управленческих работ
Информация как предмет управленческого процесса	Связи между работниками	Приемы эффективного воздействия на работников	Сроки и форма представления результатов
–	Продукты деятельности	Системы контроля	–
Примечание – Составлено автором.			

Анализ информации таблицы 4.3 позволяет сделать вывод, что предлагаемые составы компонентов не соответствуют выделенным признакам технологий управления, так как в них отсутствуют элементы обратной связи, требования к выполнению работ, привязка к срокам, поэтапная структуризация формализуемого процесса [168], не установлена цель и поэтапная структуризация процесса [155] и т.д.

Опираясь на выделенные признаки технологий управления, автором предложена схема формирования компонентов технологии управления и принципов технологизации [404], приведенная на рисунке 4.1.

Таким образом, предложенный *состав компонентов технологии управления* включает [368]:

- цель деятельности;
- методы и инструменты воздействия на объекты, построенные на знании закономерностей их функционирования;
- требования к должностному и квалификационному составу участников формируемого процесса;
- модели поведения участников;
- методы и инструменты контроля;
- организация использования методов и инструментов во времени;
- требуемая управленческая информация;
- методы и средства сбора и обработки информации;
- документы, формализующие технологию.

Этот состав отвечает авторскому определению технологии управления, развивает взгляды на состав элементов рутин [141], представляется необходимым для получения устойчивых результатов технологизации.

Предложенные компоненты технологий управления	Выявленные признаки технологий управления	Предложенные принципы технологизации управления
<ul style="list-style-type: none"> Цель деятельности 	Цель деятельности	Принцип целенаправленности
<ul style="list-style-type: none"> Комплементарные методы и инструменты воздействия на объекты, основанные на закономерностях их функционирования Должностной и квалификационный состав участников формируемого процесса Модели поведения участников формируемого процесса 	Уникальность, отражающая зависимость технологии от системы ценностей предприятия	Принцип специфичности
	Адаптация научных методов и средств управления к условиям конкретного предприятия	
	Специализация труда	Принцип специализации
	Обезличенность, иначе независимость предъявляемых требований от личных особенностей работников	Принцип комплементарности
<ul style="list-style-type: none"> Организация использования методов и инструментов во времени 	Применение унифицированного инструментария	Принцип обезличенности
	Отлаженность и однозначность организационных приёмов	Принцип отлаженности
	Расчленение организуемого процесса на фазы, этапы, стадии, процедуры	Принцип временной структуризации
	Синхронизация фаз, этапов, процедур	Принцип синхронизации
<ul style="list-style-type: none"> Методы и инструменты контроля Требуемая информация Методы и средства сбора и обработки информации 	Привязка управленческих процедур к календарным срокам	
	Цикличность использования	Принцип цикличности
<ul style="list-style-type: none"> Документы, формализующие технологию управления 	Стандартизация результата	Принцип контроля
	Поэтапный контроль и выявление отклонений	
	Выделение рутинных и творческих процедур, перераспределение их между участниками управленческого процесса	Принцип дифференциации
	Разный уровень регламентации рутинных и творческих процедур	
	Регламентация и координация действий участников процесса во времени и пространстве	Принцип регламентации

Примечание – Предложено автором.

Рисунок 4.1 – Формирование компонентов технологий управления и принципов технологизации управления

Содержание предложенных *принципов технологизации управления* приведено в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Предложенные принципы технологизации управления [367]

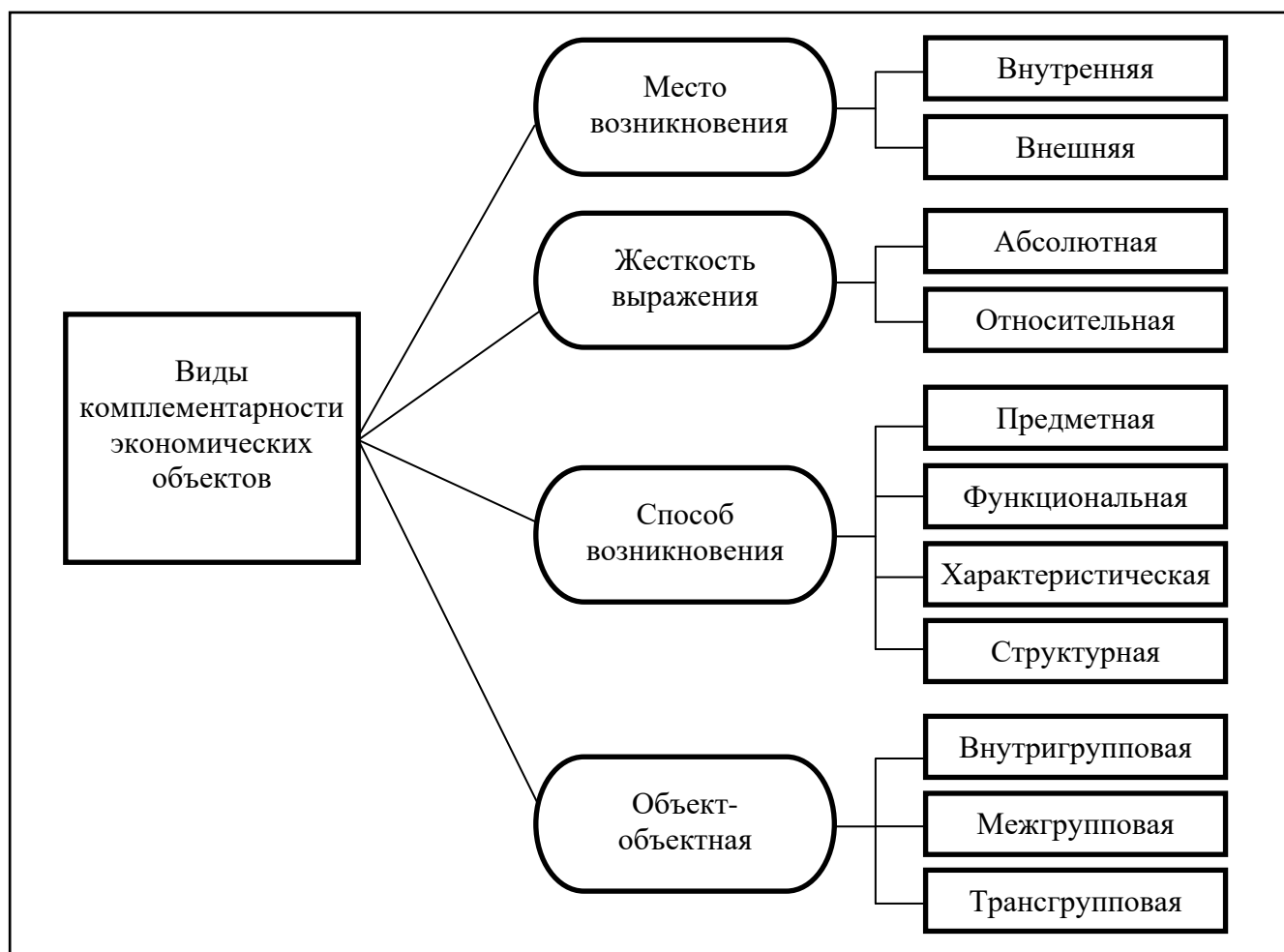
Принцип технологизации управления	Сущность принципа
Принцип целенаправленности	Формируемый процесс должен осуществляться в четко определенном направлении, задаваемом целью процесса
Принцип цикличности	Технологизации подлежат только регулярно повторяющиеся управленческие процессы
Принцип временной структуризации	Формируемый процесс должен быть структурирован путем выделения фаз, этапов и стадий
Принцип синхронизации	В ходе технологизации необходимо установить временное соответствие между составными частями формализуемого процесса (фазами, этапами, стадиями)
Принцип комплементарности	Применяемые для технологизации процесса методы и инструменты управления должны быть взаимодополняющими
Принцип специализации	Технологизация должна предусматривать применение специализированных методов, инструментов, специализацию участников формируемого процесса на выполнении его стадий или этапов
Принцип отлаженности	Формируемый процесс должен выполняться с помощью отработанных методов, приемов и инструментов
Принцип регламентации	Правила осуществления формируемого процесса должны быть четко сформулированы и задокументированы
Принцип дифференциации	Подлежащие технологизации рутинные и творческие процессы должны иметь разный уровень регламентации
Принцип специфичности	Технология управления должна формироваться с учетом ключевых ценностей и особенностей предприятия
Принцип обезличенности	Применяемые способы и инструменты формализации процесса должны обеспечивать обезличенность их использования и при этом обеспечивать получение результата установленного качества
Принцип контроля	Формируемый процесс должен контролироваться поэтапно на базе установленных промежуточных и окончательных результатов с помощью формализованной процедуры
Примечание – Предложено автором.	

Далее требуется рассмотреть вопрос обеспечения *комплементарности составляющих технологии управления*. К сожалению, изучение комплементарности в менеджменте имеет недостаточно развитую методическую базу. В качестве примеров решения этой задачи в доступной автору литературе можно отметить несколько разработок [112; 117; 118; 170; 227; 229; 341]. Однако они имеют специфическую направленность и не подходят для решения задачи достижения комплементарности компонентов технологии управления. Поэтому автором предложен видовой прием, включающий следующую цепочку действий:

– выделить виды комплементарности экономических объектов, исходя из определения понятия «комплементарность»;

- определить виды комплементарности, характерные для организационных ресурсов;
- обосновать виды комплементарности, характерные для компонентов технологии управления;
- определить способы и условия достижения комплементарности компонентов технологии управления.

Как установлено в 1.2, комплементарность объектов означает их взаимное соответствие по некоторым количественным параметрам и качественным характеристикам, позволяющее получить синергетический эффект в виде устойчивости и экономичности их комбинации (см. пункт 1.2). Авторская классификация видов комплементарности экономических объектов [365] приведена на рисунке 4.2.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 4.2 – Виды комплементарности экономических объектов

Внутренней комплементарностью названо соответствие между видами ресурсов (материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами) или ресурсами одного вида, например, между организационными ресурсами, образующими организационный потенциал. *Внешней комплементарностью* названо соответствие модели поведения предприятия состоянию деловой среды, которое определяется результативностью отношений предприятия с поставщиками, клиентами, другими партнерами, конкурентами. Признаками внешней комплементарности можно считать соответствие структуры продаж структуре производства по ассортименту, количеству, качеству продукции; соответствие поставок материалов, комплектующих, услуг потребностям заказчика по качеству, срокам, условиям поставки и оплаты и т.д.

Абсолютная комплементарность означает полное количественное и качественное соответствие объектов. По-видимому, это нечастое явление. Обычно имеют дело с *относительной комплементарностью*, которой автор называет нестрогое соблюдение количественных пропорций и/или качественных характеристик объектов. Автор полагает, что понятия «абсолютная» и «относительная» комплементарность целесообразно применять в основном по отношению к материально-имущественным и человеческим ресурсам.

Качественное соответствие, по мнению автора, означает соответствие свойств объектов и может иметь несколько видов. *Характеристической комплементарностью* названо специфическое соответствие объектов по некоторым характеристикам, таким как форма, уровень гибкости, сложность, динамичность и т.д. Характеристическая комплементарность может быть основой как внутренней, так и внешней комплементарности. Примером внутренней характеристической комплементарности может быть соответствие организационной структуры и организационной культуры по уровню гибкости, соответствие стратегии и структуры предприятия по охвату рынка. Проявление внешней характеристической комплементарности – соответствие механистической структуры предприятия стабильной деловой среде, а органической структуры – динамичной деловой среде.

Функциональная комплементарность отражает гармоничное сочетание функций, выполняемых экономическими объектами. Функциональная комплементарность также может составлять основу внутренней и внешней комплементарности. Пример внутренней функциональной комплементарности – взаимное соответствие функций, выполняемых участниками производственного процесса, или взаимное соответствие функций, закрепленных за группами организационных ресурсов. Пример внешней функциональной комплементарности – гармонизация функций разных предприятий по совместному производству продукции.

Предметная комплементарность возникает при наличии предмета, связывающего интересы разных сторон. Примером может быть соответствие интересов покупателя и продавца относительно предназначенной к продаже продукции, соответствие интересов стейкхолдеров относительно целей предприятия [358; 387], соответствие ценностей и поведения работников ценностям предприятия.

Структурная комплементарность характерна преимущественно для материально-имущественных объектов. Структурная комплементарность организационных ресурсов, по мнению автора, означает соответствие лежащих в их основе принципов и правил. Примером может быть интеграция информационных систем различных предприятий при образовании стратегического альянса.

Для ресурсов, кроме того, можно выделить внутригрупповую, межгрупповую и трансгрупповую комплементарность. *Внутригрупповой комплементарностью* автором названо соответствие характеристик ресурсов одной группы, например, соответствие отдельных компонентов организационной культуры относительно ключевых ценностей предприятия или соответствие характеристик организационной структуры и технологии управления также относительно ключевых ценностей предприятия. *Межгрупповая комплементарность* наблюдается, к примеру, при соответствии характеристик организационной структуры и организационной культуры предприятия. *Трансгрупповая комплементарность* означает соответствие разных видов ресурсов. Примером может быть соответствие сложности применяемого оборудования уровню квалификации обслуживающих это оборудование работников. Автор полагает, что внутригрупповая, межгрупповая и транс-

групповая комплементарность образуется за счет характеристической и функциональной комплементарности. По уровню соответствия объектов можно выделить *высокую, среднюю, низкую степень комплементарности* объектов.

Автор полагает, что нематериальной природе организационных ресурсов соответствует предметная, функциональная и характеристическая комплементарность. Предметная комплементарность означает соответствие организационных ресурсов ключевым ценностям предприятия, следовательно, обеспечивает их общую ценностную направленность. Функциональная комплементарность, как взаимное соответствие функций организационных ресурсов, обеспечивает устойчивость их комбинации. Характеристическая комплементарность означает соответствие организационных ресурсов, к примеру, по гибкости, сроку созревания, сложности имитации, степени формализации и т.д. Обеспечить полную комплементарность организационных ресурсов, по мнению автора, затруднительно (см. таблицу 2.3), однако именно сочетание указанных видов комплементарности позволяет получить максимальный синергетический эффект.

Технология управления – это организационный ресурс, который создается путем методического подбора и комбинирования действий, методов и инструментов воздействия на объект управления, исходя из цели организуемого процесса. На базе предметной комплементарности, основу которой составляет цель деятельности, определяются требования к управленческой информации, методы и средства ее сбора и обработки, сроки выполнения действий и состав отражающих технологию документов. На базе функциональной комплементарности подбираются методы и инструменты воздействия и контроля, формируется квалификационный и должностной состав участников. На основе характеристической комплементарности определяются и регламентируются модели поведения участников процесса. Таким образом, эффект надежности и экономичности управления создается за счет сочетания компонентов технологии управления на базе *предметной, функциональной и характеристической комплементарности*.

Формализация. Как установлено выше, формализация, ее способы и уровень регламентации рутинных и творческих процессов должны различаться. Для

релевантного выбора средств формализации конкретного процесса предложен ряд признаков, основанных на материалах группы исследователей во главе с В.Г. Алиевым [208]. Результаты приведены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Характеристики процессов и способы их формализации

Характеристики процессов	Процессы	
	Рутинные (операционные)	Творческие (адаптационные)
Направленность процесса	Соблюдение определенного порядка действий, относящихся к стандартным методам работы	Изменение порядка действий, внедрение новых стандартов
Закономерность	Закономерные	Закономерные
Предсказуемость	Детерминированные	Детерминированные или стохастические
Стационарность	Установившиеся	Переходные
Регулярность	Регулярные	Нерегулярные
Непрерывность	Непрерывные	Дискретные
Требуемый уровень регламентации	Алгоритмизированные	Слабоалгоритмизированные
Способы формализации	Жесткие: четкие документированные процедуры, регламенты, нормы, стандарты, программы работ и проверок, должностные инструкции, стандартные формы отчетности, схемы информационных потоков, однозначное определение требуемых результатов и сроков выполнения принятых решений	Мягкие: альтернативные процедуры, вариативность их порядка, вариативность результата и примерные сроки его получения, мягкие формы отчетности, итеративное формирование каналов коммуникации, информационных потоков, компетенций, документированная система экономического стимулирования
Примечание – Составлено автором.		

Закономерными называют процессы, которые реализуются в зависимости от определяющих факторов внутренней и деловой среды, детерминированными – процессы, которые реализуются при однозначно определенном состоянии главных факторов, стохастическими – процессы, реализация которых не предполагает жесткой связи с состоянием каких-либо факторов. Установившимися называют стабильные, однонаправленные, однородные по характеру изменений в системе процессы, переходными – процессы смены одних установившихся процессов другими. Из всего этого вытекает, что при формализации следует учитывать, что адаптационные процессы могут иметь возвратные, повторные стадии.

Как установлено в пункте 4.1, технология управления – это единство методов, инструментов управленческого воздействия и документированного описания

процесса управления. В связи с этим описание технологии должно включать общую, инструктивно-методическую и графическую части. В результате для формализации технологий управления установлен следующий комплект документов: пояснительная записка, совокупность методик и регламентов, формы отчетности, графическая часть. Общая часть в форме пояснительной записки и форм отчетности должна описывать технологию управления в целом и ее компонентов, содержать комментарий к графической части, регламентировать желательный результат. Инструктивно-методическая часть в составе методик и регламентов должна создавать условия для грамотного выполнения формализуемого процесса. Графическая часть должна отражать процесс преобразования входов в продукты предприятия, согласовывать этапы формализуемого процесса, применяемые методы и инструменты, устанавливая связи между его участниками. На основании этого для построения графической части автором предложена методология структурного анализа и проектирования (SADT) [123].

Методология SADT направлена на создание комплекта иерархически упорядоченных диаграмм и спецификаций, который называется SADT-моделью процесса. Выбор методологии обусловлен ее достоинствами: лаконичность, возможность полного, точного и адекватного описания проектируемых процессов, возможность увязать происходящие в системе операционные и адаптационные процессы, преобразуемые сущности, средства, применяемые для выполнения функций, и результаты (продукты) деятельности [129]. Методология имеет стандартный характер, что определяет ряд дополнительных преимуществ: единообразное представление явлений и событий в виде функциональных блоков, технологичность приемов, универсальность, встраиваемость в систему процессов предприятия, возможность проведения мониторинга без особых затрат, простота обучения работников. Важно и то, что продукты предприятия по методологии SADT рассматриваются в широком контексте, что в полной мере соответствует авторскому представлению.

Применение приведенного набора средств дает возможность сформировать технологии управления для получения желательного (приемлемого) результата.

4.3 Типология технологий управления

Типологизация технологий управления позволяет подойти к решению двух задач. Во-первых, создать основу для подбора ведущих, основных и вспомогательных технологий управления, образующих типовые модели поведения производственных предприятий (см. рис. 2.2). Во-вторых, выделить и обосновать структурные блоки организационного потенциала.

Предложенная типология построена путем систематизации результатов известных ученых, успешной практики управления, описанной в литературе, а также опыта исследовательской деятельности автора [371]. Выделение технологий основано на 3 принципах: связь с содержательным наполнением понятия «жизнеспособность предприятия» (см. пункт 1.1); практическая направленность технологий; изначальное деление технологий по сферам управленческой деятельности. На базе последнего принципа предложены общеорганизационные технологии, технологии внутреннего взаимодействия и технологии внешнего взаимодействия.

Общеорганизационные технологии. Предложенные автором подходы к типологизации общеорганизационных технологий приведены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Общеорганизационные технологии управления

Признак	Типы технологий
Важность для целей управления [183]	– главная – ведущая – основная – вспомогательная
Характер поведения предприятия на рынке [5]	– долгосрочное планирование – стратегическое планирование – стратегическое управление – управление по слабым сигналам – управление по сильным сигналам – управление в условиях неожиданностей
Метод внесения изменений [3]	– технология как поток проектов – импровизационная технология – ситуационно-проектная технология – комплексно-резонансная технология

Продолжение таблицы 4.6

Признак	Типы технологий
Способ создания полезности [170]	– цепочка создания полезности – мастерская создания полезности – сеть создания полезности
Масштабность управленческих задач	– базовая – тактическая (маршрутная) – операционная (пооперационная)
Способ повышения эффективности бизнеса [5]	– продуктовая – производственная – организационная – инновационная – организационно-управленческая
Фаза управления жизненным циклом объекта	– технология построения объекта управления – технология поддержания объекта управления – технология преобразования объекта управления
Способ стратегического соответствия предприятия деловой среде	– технология инновационной активности – технология стандартизации – технология унификации – технология экспансии – технология удержания клиентов – технология клиентоориентированности и партнерства
Вид организуемого ресурса	– технологии управления финансовыми ресурсами (финансовые технологии) – технологии управления материально-имущественными ресурсами (технологии организации производства, логистические технологии) – технологии управления внешними информационными ресурсами (технологии внешнего взаимодействия) – технологии управления человеческими ресурсами
Примечание – Предложено автором.	

Важность для целей управления. В менеджменте выделяют главную, основные и вспомогательные технологии [183]. *Главные* технологии направлены на построение, поддержание или преобразование ситуации, *основные* – создают внутренние организационные условия для обеспечения функционирования предприятия. *Вспомогательные технологии* направлены на поддержание установленного порядка функционирования и обеспечение оперативной гибкости предприятия. Кроме того, предлагается ввести понятие «ведущая технология» для обозначения технологии, обеспечивающей приемлемые для предприятия внешние условия.

Характер поведения предприятия на рынке. Используя этот признак, И. Ансофф [5] выделил шесть технологий: *технология долгосрочного планирования, технология стратегического планирования, технология стратегического*

управления, технология управления по сильным сигналам, технология управления по слабым сигналам и технология управления в условиях стратегических неожиданностей. Технологии различаются инструментарием управления, который зависит от уровня динамичности и предсказуемости деловой среды. И. Ансофф отмечал, что по мере повышения динамичности среды необходимо смещать акцент в управленческих решениях в сторону совершенствования коммуникаций, мониторинга деловой среды и формирования мобильных структурных единиц.

Метод внесения изменений. Выделенные по этому признаку технологии используются для проведения структурных изменений [3]. *Технология как поток* проектов предусматривает организацию процессов по заранее составленному графику, в котором действия перемежаются паузами. *Импровизационной* названа технология, в которой определяются только конечные ориентиры, а запланированная последовательность действий отсутствует. *Ситуационно-проектная технология* предусматривает разработку всего процесса в общих чертах и разработку каждой последующей фазы в зависимости от результатов предшествующей. При *комплексно-резонансной технологии* одновременно осуществляется нескольких процессов изменений, причем разработка действий и сроков их выполнения проводится в ходе изменений.

Способ создания полезности. Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [172] выделили три технологии, которые отличаются «архитектурой» создания полезности, целями управления и ресурсами, определяющими конкурентные преимущества предприятий. *Цепочка создания полезности* предусматривает построение циклического стандартизированного процесса по производству востребованных потребителями материальных или нематериальных продуктов. Цепочка направлена на обеспечение эффективности за счет использования финансовых и производственных ресурсов. *Мастерская создания полезности* – это технология построения последовательного процесса, который направлен на решение проблемы конкретного клиента и достижение цели по обеспечению результативности предприятия за счет рекомбинации портфеля ресурсов. В связи с этим приоритетными являются человеческие и организационные ресурсы. *Сетью создания полезности* называется

ся технология построения временных связей между людьми или предприятиями для создания продуктов. Технология направлена на реализацию цели управления путем удержания сетевых экономических ресурсов в точке максимальной предельной отдачи, поэтому приоритетными считаются организационные ресурсы, прежде всего, отношенческие.

Масштабность управленческих задач. Базовая технология принципиально определяет способы управления объектом. *Тактическая (маршрутная)* технология конкретизирует комплекс инструментов воздействия и основные фазы процесса управления. *Операционная (пооперационная)* технология детализирует процесс управления, превращая его в процедуру (механизм).

Способ повышения эффективности [5]. *Продуктовая* технология направлена на процессы разработки новых продуктов и услуг. *Производственная* технология ориентирована на совершенствование производства и обеспечение требуемых свойств продукции. *Организационная* технология нацелена на организацию управления производством. *Инновационная* технология направлена на разработку и выведение на рынок новых продуктов, создание новых свойств и повышенное качество продуктов, сокращение длительности разработки. *Организационно-управленческая технология* ориентирована на развитие управления предприятием в целом.

Способ стратегического соответствия предприятия деловой среде. В главе 2 выделены способы стратегического соответствия предприятий деловой среде, специфичные для каждой модели поведения. По мнению автора, при структурной модели поведения для этого применяется *технология стандартизации*, при интеллектуальной модели – *технология инновационной активности*, при экспансионистской – *технология экспансии*, при культурологической – *технология удержания клиентов*, при информационной модели поведения – *технология унификации*, при отношенческой модели – *технология клиентоориентированности и партнерства*. Для специализированных производственных предприятий характерны три технологии соответствия деловой среде: технология стандартизации, технология унификации и технология инновационной активности (см. главу 2).

Фаза управления жизненным циклом объекта. Изменение объекта управления в ходе его жизненного цикла определяет характер управленческих задач. Поэтому можно выделить *технология построения объекта, технология поддержания его состояния и технология преобразования объекта.*

Вид организуемого ресурса. Целесообразно выделить технологии по видам организуемых ресурсов, которые направлены на повышение отдачи от их использования. *Технологии управления финансовыми ресурсами* – это финансовые технологии, включающие финансовые методы, приемы, инструментарий управления финансовыми потоками, например, технология бюджетирования. К *технологиям управления материально-имущественными ресурсами* можно отнести технологии организации производства (единичного, серийного, массового) и логистические технологии. *Технологии управления внешними информационными ресурсами* направлены на формирование и сохранение внешних связей и рассмотрены ниже.

Человеческие ресурсы в отличие от материально-имущественных и финансовых ресурсов носят полуконтролируемый характер, во многом определяют надежность всех организационных процессов, а также эффективность использования других привлеченных ресурсов. Это задает необходимость рассмотреть *технологии управления человеческими ресурсами* более подробно (таблица 4.7).

Таблица 4.7 – Технологии управления человеческими ресурсами

Признак	Типы технологий
Инструмент контроля работников [179]	– управление по инструкции – управление по целям – управление по ценностям
Уровень регламентации деятельности работника [188]	– технологии целевого управления – технологии процессорного управления
Характер отношений «руководитель-исполнитель»	– однонаправленные – интерактивные
Способ мотивации работников	– технологии экономического стимулирования – технологии улучшения человеческих ресурсов – технологии совершенствования организации труда – технологии вовлечения работников в процесс управления – технологии неэкономического стимулирования
Примечание – Составлено и предложено автором.	

По инструменту контроля работников [179]. Выделение технологий по этому признаку обусловлено влиянием качества работы исполнителей на результаты предприятия. Работник выбирает тип своего поведения с учетом применяемого по отношению к нему инструмента воздействия. *Управление по инструкции* – технология, которая отличается высокой степенью формализации поведения работника и низкой степенью его вовлеченности в процессы предприятия. *Управление по целям*, как технология управления, характеризуется средней степенью формализации поведения работника и средней степенью его вовлеченности в процессы предприятия. Современный вариант воплощен в системах сбалансированных показателей, наиболее известной из которых является система Нортон и Каплана, а также в системах ключевых показателей результативности (KPI). *Управление через ценности* характеризуется более низкой степенью формализации поведения работников и более высокой степенью вовлеченности работников в процессы предприятия. Управление по ценностям на практике реализуется путем проектирования и внедрения организационной культуры, предназначенной для формирования и корректировки ценностей и установок работников в направлении соответствия ценностям предприятия.

По уровню регламентации деятельности работника Э.А. Смирнов [188] выделил технологии целевого управления и технологии процессорного управления. Рассмотрим *технологии целевого управления*. Инициативно-целевая технология предусматривает управление посредством целей и самоорганизацию исполнителя, программно-целевая состоит в полной регламентации действий работника с помощью стандартизированных процедур, регламентная технология основана на использовании целей, стандартизированных процедур и общих ценностей для управления исполнителями. *Технологии процессорного управления* основаны на технологиях целевого управления, определяют инструменты воздействия на исполнителей и процедуры выполнения. К их числу Э.А. Смирнов отнес управление по результатам (целям), управление на базе потребностей и интересов, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных случаях, управление на базе искусственного интеллекта, управление на базе активизации деятельности работников.

По способу мотивации работников выделяют пять групп базовых технологий: технологии экономического стимулирования, технологии улучшения человеческих ресурсов, технологии совершенствования организации труда, технологии вовлечения работников в управление и технологии неэкономического стимулирования.

Для решения частных задач управления человеческими ресурсами набор соответствующих технологий можно расширить за счет технологий найма, адаптации, развития человеческих ресурсов и т.д.

Технологии внутреннего взаимодействия. Кроме общеорганизационных технологий, которые имеют внешнюю и внутреннюю направленность, можно выделить технологии, применяемые для обеспечения внутреннего взаимодействия участников предприятия (таблица 4.8).

Таблица 4.8 – Технологии внутреннего взаимодействия

Признак	Типы технологий
Организация управления	– технологии бюрократической организации – технологии органической организации
Уровень регулярности применения	– регулярные (вариантные, безвариантные) – нерегулярные
Уровень регламентации	– жесткие – мягкие
Уровень специализации	– специализированные – комплексные
Характер взаимодействия участников	– однонаправленные – интерактивные
Выполнение управленческих функций	– технологии планирования – технологии организации операционной деятельности – технологии контроля – технологии мотивации
Примечание – Предложено автором.	

Организация управления. Технологии организации управления строились и строятся на базе сложившихся в менеджменте моделей предприятия: механизм, социальная система, иерархическая система открытого типа, и, наконец, общественная структура, представляющая интерес для стейкхолдеров. Обобщая результаты литературных материалов [116; 132; 134; 208], автором выделены *тех-*

нологии бюрократической организации и технологии органической организации. Технологии бюрократической организации построены на централизации власти и жесткой формализации применяемых правил и процедур, предусматривают узкую специализацию работников и жесткую формализацию их поведения. Технологии органической организации построены на децентрализации власти и мягкой формализации правил и процедур, предусматривают широкую специализацию работников и вовлечение их в дела предприятия.

Уровень регулярности применения. По указанному признаку выделяют две группы технологий [183]: регулярные и нерегулярные. *Регулярные технологии* – это циклически повторяющиеся процедуры, которые могут быть безвариантными и вариантными. Безвариантные технологии определяются нормативно-правовыми актами, вариантные – разрабатываются предприятиями самостоятельно и имеют характер конкретных методик. *Нерегулярными* называются технологии, которые применяются по мере необходимости.

Уровень регламентации. По уровню регламентации А.И. Пригожин [161] разделил технологии управления на жесткие и мягкие. *Жесткие технологии* четко ограничивают действия объекта управления. К их числу можно отнести информационные, логистические, финансовые технологии. *Мягкие технологии* допускают варианты действий объекта управления с учетом складывающихся условий, например, поведенческие технологии (управление по целям, управление по ценностям и другие) и отношенческие технологии (технологии ведения переговоров, формирования стратегических альянсов и др.).

Уровень специализации. *Специализированная технология* направлена на решение локальных задач и охватывает один какой-либо процесс, например, технология бюджетирования или технология обучения. В управлении предприятиями более распространены *комплексные технологии*, которые координируют разные сферы управленческой деятельности с единой целевой направленностью. Особенность комплексных технологий – переплетение нескольких взаимодействующих разнородных процессов (технологических, экономических, организационных и социально-психологических). К комплексным можно отнести технологии ре-

структуризации, технологии управления по инструкциям, целям, ценностям и др. При создании комплексных технологий специализированные технологии выступают как структурные модули.

Характер взаимодействия участников (сторон). *Однонаправленные технологии управления* разрабатываются субъектом управления и реализуются по разработанному им алгоритму, например, технологии управления по инструкции, технологии управления производством, логистические технологии. *Интерактивные технологии управления* предусматривают активное взаимодействие сторон управленческого процесса, например, технологии управления по целям, ценностям, технология привлечения работников к управлению.

Технологии выполнения управленческих функций. *Технологии планирования.* Различают технологии планирования «сверху вниз» и «снизу вверх». Технология планирования типа «сверху вниз» предусматривает два уровня целей и планов: высший, на котором разрабатываются цели, направления развития, взаимосвязи между всеми звеньями, и низший, на котором разрабатываются календарные планы на базе единых для предприятия показателей. Технология планирования типа «снизу – вверх» предусматривает разработку планов оперативными службами, которые затем рассматриваются центральной плановой службой, службой по трудовым отношениям или другим коллегиальным органом управления и утверждается Советом директоров.

Технологии организации операционной деятельности. Функциональная организация деятельности предусматривает выделение однородных по характеру действий функциональных областей и закрепление их за подразделениями и должностными лицами на длительный срок. Контроль деятельности проводится по качеству выполнения функций, измеряемому с помощью количественных или качественных критериев. Процессная организация деятельности означает выделение и регламентацию бизнес-процессов, направленных на производство продукта, отвечающего потребностям клиента, и достижение эффективности предприятия. Проектная организация означает создание временной комплексной модели действий по достижению оригинальной цели и выполнению мероприятий по реализации модели в ограниченные сроки в пределах выделенных ресурсов.

Технологии контроля [183]. Выделяют технологии бюрократического и децентрализованного контроля. Бюрократический контроль осуществляется через административную систему предприятия с помощью иерархии, правил, процедур, управленческих систем. Децентрализованный контроль строится на социальных ценностях, традициях, корпоративной культуре, контроле равных и самоконтроле.

Технологии мотивации. В практике управления сложилось пять базовых технологий мотивации труда, основу которых составляют разные способы мотивации работников, в том числе экономическое стимулирование, совершенствование человеческих ресурсов, совершенствование организации труда, вовлечение работников в процесс управления и неэкономическое стимулирование.

Технологии внешнего взаимодействия. В настоящее время активно развиваются технологии внешнего взаимодействия. В таблице 4.9 приведена предложенная автором типология таких технологий.

Таблица 4.9 – Технологии внешнего взаимодействия

Признак	Типы технологий
Предмет отношений	– технология слияний и поглощений – технология доминирования – технология рыночного обмена – технология стратегических партнерств
Целевая направленность	– технология привлечения клиентов и других партнеров – технология удержания клиентов и других партнеров
Активность связей с покупателями [286]	– пассивная технология – проактивная технология
Формы связей с ключевыми партнерами [62]	– моноформенная технология – мультиформенная технология
Периодичность связей	– технология однократного взаимодействия – технология периодического взаимодействия – технология постоянного взаимодействия
Характер взаимодействия	– технология прямых связей – технология опосредованного воздействия – технология сетевого взаимодействия
Примечание – Предложено автором.	

Предмет отношений между предприятиями. Автор полагает, что основу любых отношений составляет какой-либо предмет, вызывающий интерес разных сторон. На этой основе предложены четыре типа технологий. *Технология слияний и поглощений* применяется, если предметом отношений являются преимуще-

ственно материальные активы. *Технология доминирования* характеризует отношения соперничества между предприятиями, обладающими редкими, ценными, труднопроизводимыми и незаменимыми активами, и предприятиями, не обладающими активами такого уровня качества. Активами, определяющими доминирование, могут быть объекты интеллектуальной собственности, ведущая позиция в цепочке создания ценности, отношения с органами власти, монопольное право на какой-либо ресурс. *Технология рыночного обмена* характеризует отношения типа продавец-покупатель, где предметом отношений является продукция или услуги на рынке совершенной конкуренции. *Технология стратегического партнерства* предусматривает долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество участников на основе совместного производства, взаимодополняемости активов и т.д. Предметом отношений могут быть научно-технические разработки, производство продукции, реализация продукции и т.д. Вариантом технологии стратегического партнерства является аутсорсинг, т.е. передача части функций, традиционно выполняемых работниками предприятия, внешним исполнителям.

Целевая направленность. Выделенные по этому признаку технологии построены на активном использовании инструментов маркетинга, но в различных сочетаниях. *Технология привлечения клиентов и других партнеров* обычно носит унифицированный характер, строится на манипулировании ценами и использовании различных форм продвижения продукции или услуг, имеющих особенно для потребительского рынка эмоциональную окраску. *Технология удержания клиентов и других партнеров* строится на опасениях повышения транзакционных издержек при переключении на других партнеров и предусматривает более четкое сегментирование и персонализацию отношений с партнерами путем использования бонусов, скидок, дополнительных услуг, CRM-систем.

Активность связей с покупателями. Выделение пассивной и проактивной технологии выполнено на основании предложенной Б. Джексоном дифференциации промышленных покупателей [298]. *Пассивная технология* предусматривает построение отношений на основе предоставления партнеру базового товара со стандартным набором технических характеристик. *Проактивная технология* характеризуется не только предоставлением товара, но и компетентной поддержкой

продаж, включающей предоставление инновационных технических возможностей, гибкую систему обслуживания, эффективную дистрибьюцию и логистику.

Формы связей с партнерами. Связи между партнерами могут иметь одну организационную форму (моноформенные) или несколько организационных форм (мультиформенные) [62]. В связи с этим *моноформенной* названа технология, предусматривающая функциональную специализацию отношений партнеров, т.е. одну форму, одну линию взаимодействия партнеров. Такой формой может быть рыночный обмен по типу продавец-покупатель или отношения субподряда. *Мультиформенная* – это технология, подразумевающая взаимодействие партнеров по ряду направлений с использованием нескольких организационных форм, к примеру, технология продаж, включающая также обслуживание и финансирование, другой пример – сотрудничество в рамках стратегического альянса по одним направлениям деятельности и конкуренцию по другим.

Периодичность связей. Выделенные по этому признаку технологии отличаются объемом затраченных предприятием усилий, времени и денежных средств на работу с партнерами. При переходе от однократного к постоянному взаимодействию партнеров эти затраты должны сокращаться.

Характер взаимодействия. По характеру взаимодействия предприятий автором выделено три технологии управления. *Технология прямых связей* реализуется как двухсторонние отношения в форме личных продаж, прямого маркетинга, кооперации по совместной разработке или выпуску продукции. В этом случае участники отношений совместно формируют процедуры и правила взаимодействия. *Технология опосредованного воздействия* сводится к созданию комплекса условий для функционирования партнера (партнеров). Она отчасти похожа на технологию доминирования, но отличается от нее применением инструментов только косвенного воздействия. Примерами могут быть технологии создания отраслевого стандарта, использования бренда, лидерства по выпуску на рынок новой продукции и т.д. *Технология сетевого взаимодействия* означает подключение предприятия к действующей сети, что позволяет существенно расширить его возможности за счет доступа к объединенным ресурсам множества предприятий, но на условиях исполнения ранее установленных правил и процедур.

Разработанная типология технологий управления рассматривается автором как основа и инструмент поиска и выбора подходящих технологий, который в сочетании с созданным инструментарием технологизации образует научно-методическую базу технологизации управления и предлагается для формирования целостных внутренне непротиворечивых технологий управления организационным потенциалом, позволяющих обеспечить жизнеспособность производственных предприятий.

Выводы по главе 4

1. Установлено, что несмотря на важность технологизации управления, как наиболее эффективного и надежного способа достижения желательного управленческого результата, комплексные исследования сущности технологий управления в научной литературе представлены недостаточно, а научно обоснованные разработки по формированию технологий управления практически отсутствуют.

Научно-методическую базу технологизации управления организационным потенциалом предложено разработать на основе построения, анализа и развития результатов структурно-исторического генезиса технологий управления.

2. Технологией управления названа совокупность основанных на знаниях комплементарных способов и инструментов управленческой деятельности, организованных в определенной последовательности и формализованных в специфических правилах и документах. Технологизацией управления назван подбор, комбинирование и формализация методов, инструментов и процессов управления объектами посредством специфических принципов (правил), обеспечивающих надежность и экономичность результатов управления.

Выделены элементы технологизации управления в следующем составе: принципы технологизации, компонентный состав технологий, способы создания их комплементарности и формализации.

3. Сформулированы принципы технологизации управления, в том числе целенаправленность, цикличность, временная структуризация организуемого процесса, синхронизация частей процесса, специализация и комплементарность применяемых методов и инструментов, отлаженность и регламентация приемов, обезличенность, формализованный контроль и др.

Сформирован и обоснован состав компонентов технологий управления, в числе которых цель деятельности, методы и инструменты воздействия на объекты, организация их использования во времени, должностной и квалификационный состав участников организуемого процесса, модели поведения исполнителей, методы и инструменты контроля, методы и средства сбора и обработки информации, документы, формализующие технологию управления.

4. Для определения способов обеспечения комплементарности компонентов технологий управления предложена авторская классификация комплементарности экономических объектов по ряду признаков: по месту возникновения (внутренняя и внешняя); способу формирования (характеристическая, функциональная, предметная, структурная); жесткости выражения (абсолютная и относительная); степени (высокая, средняя, низкая) и др. Установлено, что внутренняя комплементарность технологии управления возникает за счет предметного, функционального и характеристического соответствия ее компонентов. Предметная комплементарность обеспечивает общую целевую направленность компонентов, функциональная и характеристическая – устойчивость результата.

5. Для формализации технологий управления организационным потенциалом предложен и обоснован комплект документов, включающий пояснительную записку, совокупность методик и регламентов, формы отчетности, а также графическую часть. Для создания графической части рекомендовано применение методологии структурного анализа и проектирования (SADT), которая предусматривает разработку комплекта иерархически упорядоченных функциональных диаграмм и спецификаций, образующих в совокупности SADT-модель технологии.

6. Разработана типология технологий управления как основа для поиска и обоснования ведущих, основных и вспомогательных технологий, образующих

модели поведения производственных предприятий. По сфере действия выделены 3 группы технологий: общеорганизационные, технологии внутреннего взаимодействия и технологии внешнего взаимодействия. Предложена типологизация технологий каждой группы.

Общеорганизационные технологии предложено дифференцировать по важности (главная, ведущая, основная, вспомогательная), способу стратегического соответствия предприятия деловой среде (технологии инновационной активности, стандартизации, унификации, экспансии, удержания клиентов, технология партнерства), фазе управления жизненным циклом объекта управления (технологии построения, поддержания и преобразования) и другим признакам.

Технологии внутреннего взаимодействия предложено дифференцировать по организации управления (технологии бюрократической и органической организации), уровню специализации (специализированные и комплексные), уровню регламентации (жесткие и мягкие) и другим признакам.

Технологии внешнего взаимодействия предложено разделять по целевой направленности (технологии привлечения партнеров и удержания партнеров), предмету отношений (технологии слияний и поглощений, доминирования, рыночного обмена, стратегических партнерств) и другим признакам.

7. Принципы технологизации управления, компонентный состав технологий, способы создания их комплементарности и формализации, а также типология технологий образуют в совокупности оригинальную научно-методическую базу технологизации управления, которая предложена для формирования технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий.

5 РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

5.1 Методические положения по разработке технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий

Эмпирическая проверка предложенных автором концепции и методологии исследования результативности управления организационным потенциалом (ОП) подтвердила его значение для обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Это означает, что управление организационным потенциалом должно быть постоянным ценностно-ориентированным процессом, подконтрольным руководству предприятий. Управление предлагается выполнять посредством технологий, сформированных на основе разработанной автором научно-методической базы (см. главу 4). Для стратегического управления организационным потенциалом предложены технологии, выделенные по фазам управления его жизненным циклом (см. рисунок 1.5), которые являются для предприятия главными технологиями управления: технология построения, технология поддержания и технология преобразования. Технология построения позволяет создать организационный потенциал в соответствии с ключевыми ценностями предприятия. Технология поддержания направлена на сохранение организационного потенциала на достигнутом желательном уровне. Технология преобразования позволяет изменить организационный потенциал, исходя из изменений в деловой среде или исходя из новых ключевых ценностей предприятия.

Процессы построения и преобразования организационного потенциала подобны (см. рисунок 1.5), поэтому подобны и формализующие их технологии. В связи с этим ниже представлена разработка стратегических технологий построения/преобразования и поддержания организационного потенциала, а также технологии тактического управления организационным потенциалом производ-

ственных предприятий. Технологии оперативного управления специфичны для каждого предприятия и не могут быть разработаны в общем виде.

Основу технологизации управления организационным потенциалом составляют авторская концепция (см. пункт 1.4), методология исследования результативности управления организационным потенциалом (см. главу 3) и научно-методическая база технологизации управления (см. главу 4). Концепция создает теоретическую основу и определяет механизм управления организационным потенциалом с циклами стратегического, тактического и оперативного управления, методология исследования задает аспекты исследования, подбор релевантных методов и инструментов исследования, подбор показателей результативности управления организационным потенциалом. Научно-методическая база технологизации управления предлагается как инструментарий технологизации.

Нормативную основу технологизации управления организационным потенциалом составляет совокупность принципов: общие принципы построения организованных систем, общие принципы управления организационным потенциалом, принципы исследования результативности управления организационным потенциалом, принципы технологизации управления. Рассмотрим связи между ними.

Общие принципы построения организованных систем общеизвестны, носят универсальный характер [31] и представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Общие принципы построения организованных систем

Принцип построения	Сущность принципа
Принцип совместности	Для построения системы следует отбирать качественно определенные элементы, благодаря которым их совокупность превращается в систему, обладающую признаками, которые отсутствуют у вошедших в ее состав элементов
Принцип актуализации	Для достижения цели системы требуется определить функции ее элементов, а также установить и поддерживать связи между ними
Принцип сосредоточения	В системе каждая функция должна обеспечивать осуществление основной системной функции
Принцип лабильности	В системе необходимо сознательно поддерживать происходящий процесс развития, повышения уровня ее организованности
Принцип необходимого разнообразия	Для управления предприятием управляющая система должна иметь существенное собственное разнообразие
Примечание – Составлено автором по: [31; 208].	

Эти принципы следует использовать для решения наиболее важных задач управления организационным потенциалом: формирование его структуры, определение функций его компонентов, исходя из ключевых ценностей предприятия, определение подхода к подбору способов и инструментов поддержания и преобразования организационного потенциала. Принципы построения организованных систем конкретизируются общими принципами управления организационным потенциалом, которые сформулированы по результатам исследования его природы (см. таблицу 2.17). На этой основе сформулированы принципы исследования результативности управления организационным потенциалом (см. таблицу 3.2) и разработан соответствующий аналитический инструментарий (см. таблицу 3.4). Принципы технологизации, как правила построения и формализации рациональных процессов управления, определяют требования к компонентам технологий управления (см. таблицу 4.4).

Согласно принципу специфичности (см. таблицу 4.4), технология управления организационным потенциалом должна разрабатываться в привязке к особенностям конкретного предприятия при непосредственном участии ее руководителя. Поэтому автором предложена разработка маршрутных технологий управления организационным потенциалом. *Маршрутная технология управления – это набор основных комплементарных компонентов технологии и установленный порядок выполнения управленческих функций, представленный в укрупненной форме.*

Методы и инструменты управления должны объединяться специально разработанными процедурами. Необходимые условия выполнения процедур: четкость содержания каждого действия, определенная автономность действий участников при условии обязательности выполнения всех операций в установленной последовательности, простота и однозначность используемых показателей и индикаторов состояния и применения организационного потенциала.

По признакам, приведенным в таблице 4.5, выделены операционные и адаптационно-инвестиционные частные процессы (этапы) управления организационным потенциалом (ОП) для подбора релевантных способов их формализации (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Дифференциация частных процессов управления организационным потенциалом (ОП) для подбора способов их формализации

Совокупность частных процессов управления организационным потенциалом	
Операционные процессы по уровням управления	Адаптационны процессы по уровням управления
<i>Стратегическое управление:</i> исследование состояния ОП на соответствие ключевым ценностям, исследование результатов применения ОП	<i>Стратегическое управление:</i> определение ключевых ценностей предприятия, проектирование ОП, внедрение проекта ОП, проектирование преобразования ОП, внедрение проекта преобразования ОП, корректирование ОП
<i>Тактическое управление:</i> контроль состояния и результатов применения ОП, контроль сохранения установленных зависимостей	<i>Тактическое управление:</i> регулирование применения ОП
<i>Оперативное управление:</i> применение ОП, контроль продуктивности ОП, оценка ее устойчивости	
Примечание – Предложено автором.	

Далее все технологии управления представляются в следующей последовательности: этапы организуемого процесса, характеристика компонентов технологии, затем SADT-модель технологии и ее описание по функциональным блокам.

Для начала следует привести основные положения методологии SADT, которые сводятся к следующему [123; 129]. Построение SADT-модели начинается с составления диаграммы верхнего уровня (контекстной), которая описывает систему в терминах «черного ящика», состоит из одного блока, стрелок и определяет границы системы и ее связи с деловой средой. Диаграммы нижестоящих уровней последовательно описывают ее детализированные аспекты. Название диаграммы совпадает с названием декомпозируемого блока. Каждая последующая диаграмма состоит из 3–6 блоков и связывающих их стрелок (дуг). Блоки отображают функции, нумеруются и располагаются по доминированию, т.е. по влиянию на другие блоки. Обычно доминирующий блок располагается в верхнем левом углу, а наименее доминирующий – в правом нижнем. Каждый блок диаграммы может быть развернут в самостоятельную диаграмму.

Стрелки изображают наборы объектов и имеют несколько видов. Входные стрелки изображают объекты, которые используются и преобразуются функциями. Выходные стрелки отображают продукты преобразования входов. Управленческие стрелки направлены сверху вниз и отражают условия, влияющие на вы-

полнение функции. Стрелки механизма направлены снизу вверх и отражают средства, используемые для выполнения функции.

Между блоками существует пять типов взаимосвязей: управление, вход, обратная связь по управлению, обратная связь по входу, выход-механизм. Связи по управлению и входу отражают прямые воздействия. Отношение управления означает, что выход одного блока непосредственно влияет на блок с меньшим доминированием, отношение входа означает, что выход одного блока становится входом для блока с меньшим доминированием. Обратная связь по управлению означает, что выход одного блока влияет на блок с большим доминированием. Обратная связь по входу означает, что выход одного блока становится входом другого блока с большим доминированием. Связь «выход-механизм» означает, что выход одной функции является средством достижения цели для другой.

В методологии SADT вводится несколько ключевых понятий: узел, узловая ссылка, узловой номер диаграммы, номер блока, точка зрения. Узел – это блок, порождающий дочерние блоки, т.е. родительский блок. Узловая ссылка – это код, присвоенный диаграмме для ее идентификации и определения положения в иерархии модели. Узловая ссылка формируется из сокращенного имени модели и узлового номера диаграммы. *Узловой номер диаграммы* – это часть узловой ссылки диаграммы, которая соответствует номеру родительского блока. Узловой номер помещается в левом нижнем углу диаграммы. *Номер блока* – это число от 1 до 6, помещаемое в правом нижнем углу блока и однозначно идентифицирующее блок на диаграмме. *Точка зрения*: указание на должностное лицо или подразделение предприятия, с позиции которого разрабатывается модель. Маркировка приведенных ниже функциональных диаграмм соответствует методологии SADT.

Далее представлена разработка и описание выделенных технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий.

5.2 Технология построения/преобразования организационного потенциала производственных предприятий

Процесс построения организационного потенциала разделен на следующие этапы (см. рисунок 1.5): определение ключевых ценностей предприятия; исследование состояния сложившегося организационного потенциала (модели поведения) на соответствие ключевым ценностям, а также промежуточных и итоговых результатов его применения, включая показатели продуктивности; проектирование организационного потенциала (модели поведения) на базе ключевых ценностей; внедрение проекта.

При формировании ключевых ценностей следует опираться на результаты исследования состояния деловой среды [359; 396], включая институциональные условия, характеристики типовых моделей поведения (см. таблицу 2.8), приемлемый уровень роста продаж, поскольку рост продаж обоснован как главный показатель продуктивности (см. пункт 3.1). Для анализа деловой среды предлагаются отработанные в литературе методы стратегического менеджмента: SWOT-анализ, матрицы возможностей, матрицы угроз, матрицы профиля среды и т.д.

Приемлемый рост продаж должен быть стабильным, сохранять финансовое равновесие и прибыльность предприятия. В литературе такой рост продаж называется устойчивым или сбалансированным [297; 317]. Расчет сбалансированного роста продаж ведут по принятой в литературе формуле [27; 28], которая представляет собой произведение трех показателей: доли заработанной реинвестированной прибыли, отношения активов к собственному капиталу на начало года, рентабельности активов.

Сбалансированный рост продаж позволяет сделать обоснованный выбор между моделями ограниченного и высокого роста (см. пункт 2.3).

Для исследования состояния и результатов применения сложившегося организационного потенциала (модели поведения) в главе 3 разработана авторская методика детального анализа, которая приведена в приложении П.

Проектированием традиционно называется процесс построения образа создаваемой системы, объекта, процесса в виде, допускающем его последующее воплощение в реальность [167]. Проектирование организационных элементов и отношений, при реализации которых возникает организационное целое, обладающее надежностью, устойчивостью и экономичностью, называется организационным проектированием [18; 133; 208]. Продуктом организационного проектирования чаще всего считается проект организационной структуры в виде комплекта документов [107; 132; 290; 303; 377]. Опираясь на результаты проведенного исследования, автор полагает, что продуктом организационного проектирования может и должен быть проект организационного потенциала [397].

Построение организационного потенциала должно выполняться при соблюдении условий целостности и комплементарности его компонентов (см. таблицу 2.17). На основе установленных способов достижения комплементарности (см. пункт 4.2) можно сформировать *комплекс мер, обеспечивающих комплементарность организационных ресурсов*: направленность управленческой деятельности на обеспечение жизнеспособности предприятия; выбор релевантных этому назначению ключевых ценностей (см. таблицу 2.8); выбор модели поведения предприятия в соответствии с ключевыми организационными ценностями; функциональная специализация организационных ресурсов в соответствии с выбранной моделью поведения; подбор релевантных этим функциям методов и инструментов управления.

Этот набор мер является необходимым и достаточным для обеспечения целостности и ценностной ориентации организационного потенциала. Согласно положениям системного анализа, эти меры соблюдаются при применении модульного проектирования [6; 262]. Метод модульного проектирования предусматривает [14]: формирование требований к модулю как конструктивному элементу; обоснование модуля как структурной единицы проектируемого объекта; классификацию и отбор модулей; определение характера связей, объединяющих модули.

Модуль – это составная часть, типовой элемент структуры системы, функционально законченный узел [167]. В соответствии с принципами модульного

проектирования [14], модуль должен представлять собой законченную часть системы, выполнять часть ее функций, обладать однозначностью и устойчивостью. Обращаясь к составу и формам организационного потенциала (см. пункт 2.1), автор полагает, что модулями могут выступать как группы организационных ресурсов (интеллектуальная собственность, структурно-процессные ресурсы, организационная культура, информационные технологии, внешние связи), так и специализированные технологии управления (см. рисунок 2.2). Но функции организационных ресурсов, средства и условия их выполнения зависят от ключевых ценностей предприятия. Это означает, что указанные группы организационных ресурсов не обладают однозначностью и устойчивостью, поэтому не могут быть модулями организационного потенциала. В сравнении с ними специализированные технологии управления, состоящие из установленного взаимодополняющего набора компонентов (см. рисунок 4.1), обладают однозначностью и устойчивостью, поэтому могут использоваться как модули организационного потенциала.

Для подбора специализированных технологий использована авторская типология (см. пункт 4.3). Отбор ведущих, основных и вспомогательных технологий управления основан на следующей логике. Жизнеспособность предприятия обеспечивается за счет соответствия деловой среде и внутреннего организационного соответствия [5; 90; 94]. Поэтому ведущими должны быть технологии стратегического соответствия деловой среде, основными – технологии организации управления, управления материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами, вспомогательными – технологии выполнения управленческих функций. Таким образом, проектирование организационного потенциала сводится к комбинированию специализированных технологий управления. Объединяющими элементами должны быть ключевые ценности и принципы (см. рисунок 2.2): принципы создания рыночной ценности, внутренней организации и управления привлеченными ресурсами (таблица 5.3).

Основу ведущих и основных технологий составляют методы управления (см. приложение В). Вспомогательные технологии имеют специфический для предприятия характер (см. пункт 4.3), поэтому не могут быть приведены.

Таблица 5.3 – Комбинирование модулей организационного потенциала (модели поведения) производственных предприятий

Компоненты организационного потенциала	Структурная модель поведения	Информационная модель поведения	Интеллектуальная модель поведения
Ключевые ценности			
Ключевая экономическая ценность	Прибыль	Прибыль	Прибыль
Ключевая рыночная ценность	Ограниченный рост продаж	Ограниченный рост продаж	Высокий рост продаж
Ключевые организационные ценности	Внешняя: выпуск базовой продукции. Внутренняя: минимизация затрат	Внешняя: унификация продукции и услуг. Внутренняя: эффективность затрат	Внешняя: инновационность продукции. Внутренняя: инновационность работников
Принципы управления, соответствующие выбранной модели поведения			
Ведущие технологии управления			
Технологии стратегического соответствия деловой среде	Технология стандартизации	Технология унификации	Технология инновационной активности
Основные технологии управления			
Технологии организации управления	Технология бюрократической организации	Технология бюрократической организации	Технология органической организации
Технологии управления материальными и финансовыми ресурсами	Технологии минимизации затрат ресурсов (технологии организации производства, финансовые технологии)	Технологии эффективности затрат (финансовые, информационные, технологии организации производства)	Технологии инновационной активности (финансовые, информационные, технологии организации производства)
Технологии отношений с ключевыми партнерами	Технология рыночного обмена	Технология стратегического партнерства	Технология доминирования или стратегического партнерства
Технологии контроля работников	Управление по инструкции или целям	Управление по инструкции	Управление по ценностям или целям
Технологии мотивации работников	Совершенствование организации труда, неэкономическое стимулирование	Экономическое, неэкономическое стимулирование, улучшение человеческих ресурсов	Сочетание разных технологий мотивации
Примечание – Предложено автором.			

Далее, согласно установленному порядку описания технологий управления организационным потенциалом (см. пункт 5.1), представлены разработанные характеристики компонентов технологии его построения (таблица 5.4).

Таблица 5.4 – Компоненты технологии построения/преобразования организационного потенциала (ОП) и состав проекта ОП [369]

Компоненты технологии	Характеристика компонентов
Цель деятельности	Обеспечить желательный уровень продуктивности путем построения (преобразования) организационного потенциала в соответствии с ключевыми ценностями предприятия
Методы исследования, планирования и организации	Системный и исторический подходы; опрос руководителя (заместителя); методы исследования результативности управления ОП в формате детального анализа (Приложение П); методы статистики; моделирование структуры, процессов, компетенций; структурообразование; формализация; календарное планирование; нормирование; регламентация; инструктирование
Инструменты исследования, планирования и организации	Инструменты исследования результативности управления ОП (см. таблицы 3.4 и 3.5); проект ОП; план работ и проверок; организационные, распорядительные, инструктивные, методические документы
Должностной состав участников	Руководитель предприятия (заместитель по ключевым процессам), руководители функциональных служб, консультанты или обученные аналитики экономической (маркетинговой) службы
Квалификационные требования к участникам	Требования к руководителям определяются Проектом ОП и планом работ и проверок. Требования к консультантам или аналитикам – опыт в сфере организационного анализа и проектирования
Моделирование поведения работников	Проводится путем разработки технических, управленческих, коммерческих, антрепренерских, коммуникационных компетенций работников всех подразделений предприятия
Инструменты контроля	Проект ОП, план работ и проверок
Обратная связь	Проводится в формате детального анализа путем сравнения фактических и проектных показателей результативности управления ОП
Организация методов и инструментов во времени	Определяется планом работ и проверок, процедурой детального анализа, согласно авторской методики
Требуемая управленческая информация	Результаты опроса руководителя, информация о результатах производства, продаж, о состоянии деловой среды, экономическая, финансовая, кадровая информация с учетом специфики детального анализа
Методы, средства сбора и обработки информации	Определяются методиками стратегического менеджмента, методикой детального анализа результативности управления ОП, методами расчета показателей производственно-хозяйственной деятельности, методами сбора и обработки статистической информации
Документы, формализующие технологию	Пояснительная записка, план работ и проверок, карта организационных ресурсов, SADT-модель, методика детального анализа результативности управления ОП, методика модульного проектирования ОП, список регулирующих и корректирующих действий, формы отчетности
Основной состав документов проекта ОП	Инструментальная карта ОП, карта показателей ОП, Положение о КРІ, Политика внешних связей, программы партнерства, матрицы компетенций, матрицы распределения ответственности, схема внутренней организации (организационной структуры), Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, пояснительная записка
Примечание – Предложено автором.	

Предложенный состав показателей результативности управления организационным потенциалом для каждой модели поведения, релевантной специализированным производственным предприятиям, приведен в картах показателей организационного потенциала (см. приложение Г).

Преобразование организационного потенциала означает изменение модели поведения предприятия и формируется аналогично технологии построения. Продолжительность как построения, так и преобразования организационного потенциала зависит от ряда факторов: глубина изменений, уровень квалификации привлеченных для этого специалистов, направленность изменений (прежде всего, желательный уровень роста продаж), отношение к изменениям рядовых работников.

Характеристика SADT-модели «Построение организационного потенциала производственного предприятия»

Цель: описать комплекс операций по формированию организационного потенциала, соответствующего ключевым ценностям предприятия.

Точка зрения: руководитель производственного предприятия.

Содержание: модель содержит укрупненную схему организации процесса, которая может быть детализирована как по составу блоков функций, так и составу функций каждого блока. Ниже приводится список диаграмм и краткие пояснения, раскрывающие состав и содержание компонентов модели (таблица 5.5).

Таблица 5.5 – Структурные компоненты модели «Построение организационного потенциала производственного предприятия»

Диаграмма	Название
ПОП/А-0	Построить организационный потенциал предприятия (контекст)
ПОП/А-0Т	Построить организационный потенциал предприятия (контекст) – текст
ПОП/А0	Построить организационный потенциал предприятия (верхний уровень)
ПОП/А0Т	Построить организационный потенциал предприятия (верхний уровень) – текст
ПОП/А1	Управлять построением организационного потенциала предприятия
ПОП/А1Т	Управлять построением организационного потенциала предприятия (текст)
ПОП/А2	Исследовать сложившийся организационный потенциал предприятия
ПОП/А2Т	Исследовать сложившийся организационный потенциал предприятия (текст)
ПОП/А3	Проектировать организационный потенциал по ключевым ценностям предприятия
ПОП/А3Т	Проектировать организационный потенциал по ключевым ценностям предприятия (текст)
ПОП/А4	Внедрить проект организационного потенциала предприятия
ПОП/А4Т	Внедрить проект организационного потенциала предприятия (текст)
Примечание – Предложено автором.	

Диаграммы ПОП/А-0, ПОП/А0 и пояснения к ним характеризуют наиболее общие аспекты процесса построения организационного потенциала производственного предприятия. Другие диаграммы с пояснениями конкретизируют блоки функций указанного процесса, устанавливают связи между ними, раскрывают их характер. Все диаграммы в совокупности образуют функциональную модель «Построение организационного потенциала производственного предприятия».

ПОП/А-0Т «Построить организационный потенциал предприятия». Контекстная диаграмма ПОП/А-0 дает самое общее описание системы и ее взаимодействия с деловой средой (рисунок 5.1).

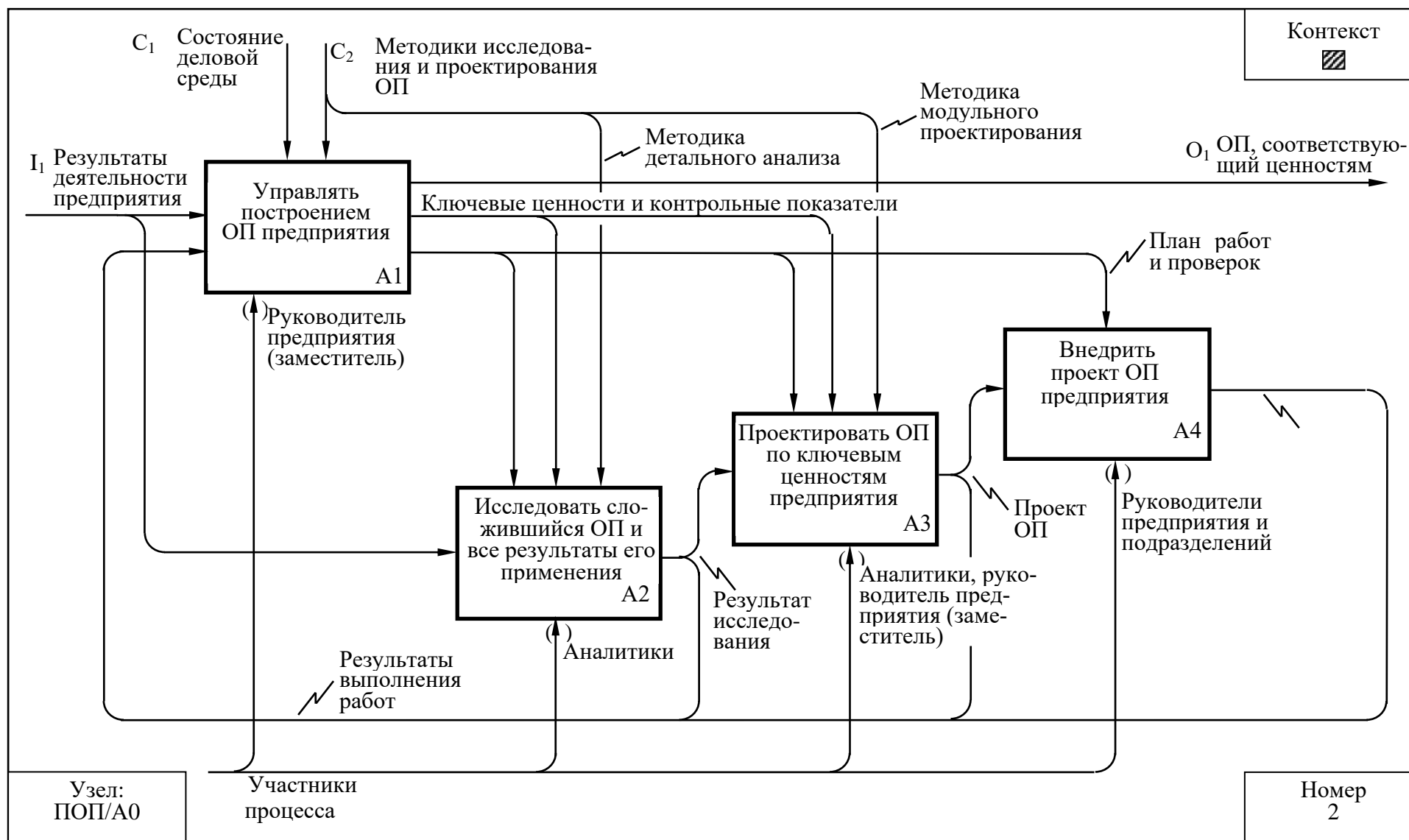
Диаграмма ПОП/А-0 вводит условия, входы и выходы функциональной модели, механизмы исполнения. Условиями являются состояние деловой среды предприятия, методика детального анализа и методика модульного проектирования организационного потенциала (в дальнейшем методики исследования и проектирования организационного потенциала), которые приведены, соответственно, в приложениях П и Р. Вход – результаты деятельности предприятия. Выход – организационный потенциал, соответствующий ценностям предприятия. Механизмы исполнения – руководитель предприятия (его заместитель по ключевым процессам), руководители функциональных служб, аналитики. Ключевыми названы процессы взаимодействия предприятия с деловой средой (продажи, маркетинг, развитие).

ПОП/А0Т «Построить организационный потенциал предприятия». Диаграмма ПОП/А0 отражает концептуальную схему построения организационного потенциала с обозначением сущности каждого блока функций (рисунок 5.2). Диаграмма служит координирующим инструментом для комплекса исследовательских, проектных и внедренческих работ. Вход – результаты деятельности предприятия. Дополнительный вход – результаты выполнения работ. Выход – организационный потенциал, соответствующий ценностям предприятия. Построение организационного потенциала выполняется с учетом условий деловой среды и предписаний, определяемых методикой исследования результативности управления организационным потенциалом и методикой модульного проектирования.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.1 – Построить организационный потенциал предприятия (контекст)



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.2 – Построить организационный потенциал предприятия (концептуальная схема)

Этапы технологии построения приведены выше. Более глубокая временная структуризация работ проводится в ходе управления построением организационного потенциала предприятия и оформляется как «План работ и проверок».

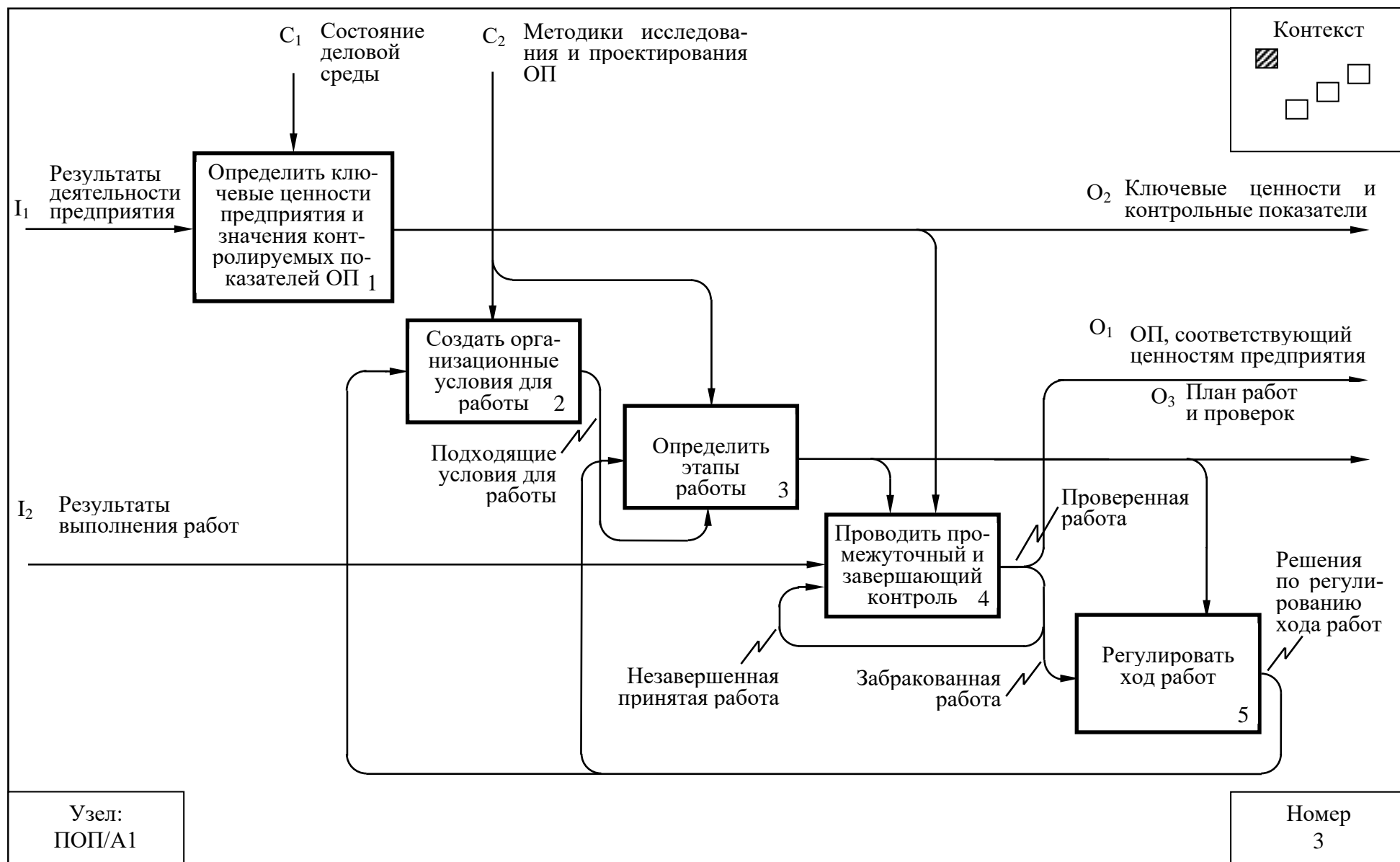
Технология построения организационного потенциала – одна из главных технологий управления, что определяет высокий состав участников, включающий руководителя предприятия или его заместителя по ключевым процессам, руководителей функциональных служб или подразделений, квалифицированных аналитиков. Вместе с тем состав участников может быть переменным в зависимости от характера, сложности и особенностей задач каждого этапа процесса.

Частные процессы построения организационного потенциала имеют как адаптационный, так и операционный характер (см. таблицу 5.2), что определяет применение комбинации мягких и жестких способов формализации. Для этого используется система разнообразных документов (см. таблицу 5.4).

ПОП/АИТ «Управлять построением организационного потенциала предприятия». Назначение диаграммы ПОП/А1 (рисунок 5.3) – отразить процесс принятия управленческих решений по построению организационного потенциала.

Входы – результаты деятельности предприятия и результаты выполнения работ. Выходы – ключевые ценности предприятия и контрольные показатели, соответствующий ценностям организационный потенциал, план работ и проверок. Управление выполняется с учетом состояния деловой среды и требований методик исследования и проектирования организационного потенциала.

Значимость и сложность задач определяют широкий круг привлеченных руководителей и специалистов, прежде всего, квалифицированных аналитиков или специалистов по организационному проектированию. Отбор исполнителей рекомендуется проводить на конкурсной основе с учетом требований, представленных в таблице 5.4. Кроме того, следует провести инструктирование исполнителей по основным положениям методик исследования и проектирования организационного потенциала. Для подготовки исполнителей и составления плана работ и проверок рекомендуется привлечь руководителей соответствующих функциональных служб. План работ и проверок должен содержать весь комплекс работ по построению организационного потенциала с указанием исполнителей, сроков выполнения, формы контроля.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.3 – Управлять построением организационного потенциала предприятия

Инструменты управления построением организационного потенциала: ключевые ценности предприятия, план работ и проверок, методики исследования и проектирования (приложения П и Р). Подходящие условия для работы создаются с помощью соответствующих организационных, распорядительных, нормативных, инструктивных документов.

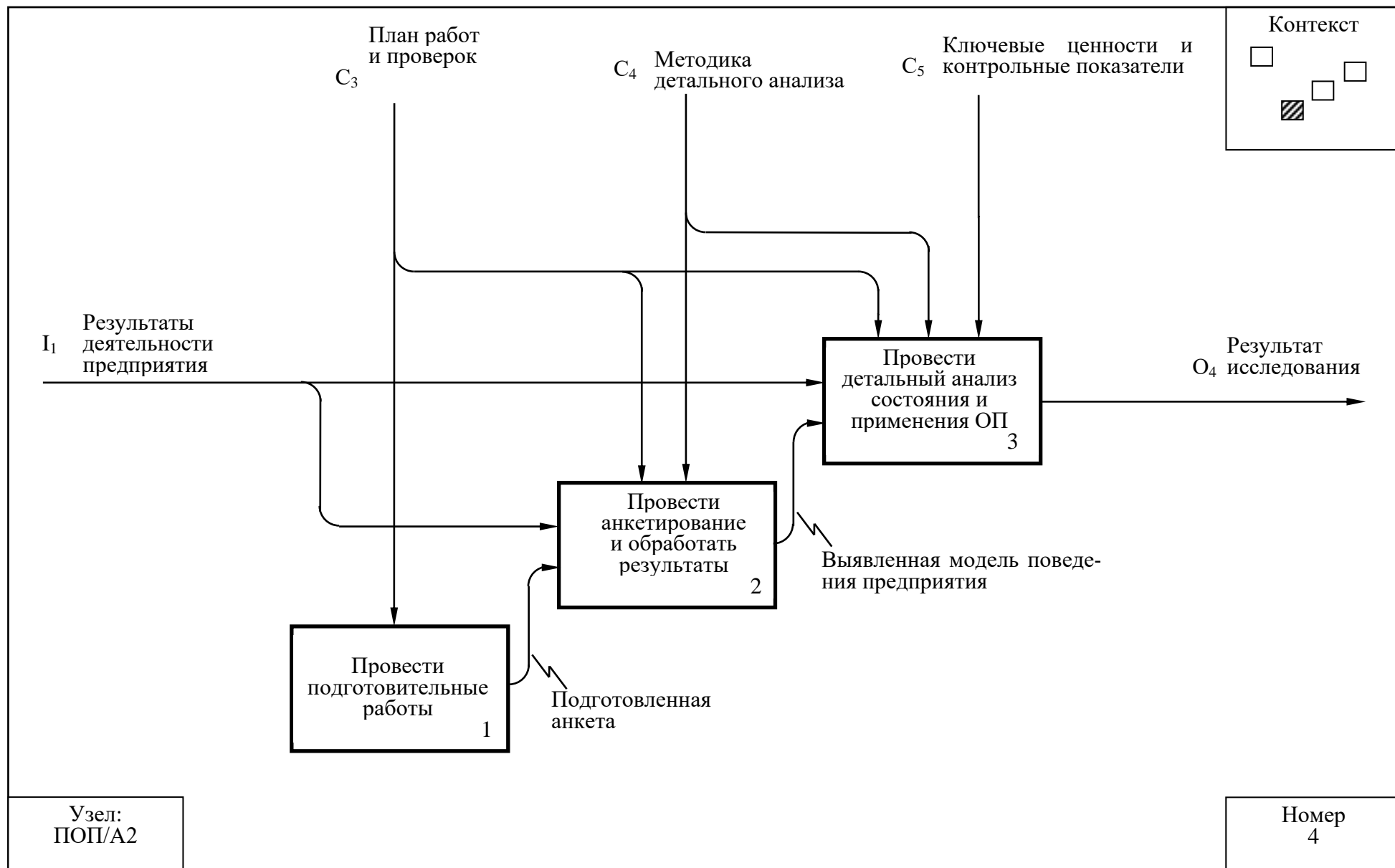
ПОП/А2Т «Исследовать организационный потенциал и результаты его применения». Назначение блока функций ПОП/А2 (рисунок 5.4) – оценить состояние и результаты применения организационного потенциала производственного предприятия путем последовательного выполнения работ, предусмотренных планом работ и проверок.

Входом комплекса функций являются результаты деятельности предприятия. Выход – результат исследования результативности управления организационным потенциалом. Для управления применяются ключевые ценности предприятия, контрольные показатели, методика детального анализа, план работ и проверок. Механизмы исполнения – специалисты по организационному проектированию (консультанты) или обученные специалисты-аналитики экономической или маркетинговой службы. Состав и квалификационные требования к исполнителям указаны выше (см. таблицу 5.4).

При проведении исследования особое внимание следует уделить выявлению модели поведения предприятия. Для этого следует провести анкетирование руководителя предприятия или его заместителя по ключевым процессам, поскольку именно они обладают необходимой информацией относительно ключевых ценностей предприятия, его внутреннего состояния и положения на рынке.

Руководство комплексом работ следует закрепить за руководителем предприятия или его заместителем по ключевым процессам. Продолжительность работ зависит от численности и подготовленности исполнителей, а также доступности требуемых количественных показателей.

Разработанные автором методы и инструменты исследования результативности управления организационным потенциалом представлены в главе 3 (см. таблицу 3.4). В той же главе приведена демонстрация их применения.



Примечание – Предложено автором.

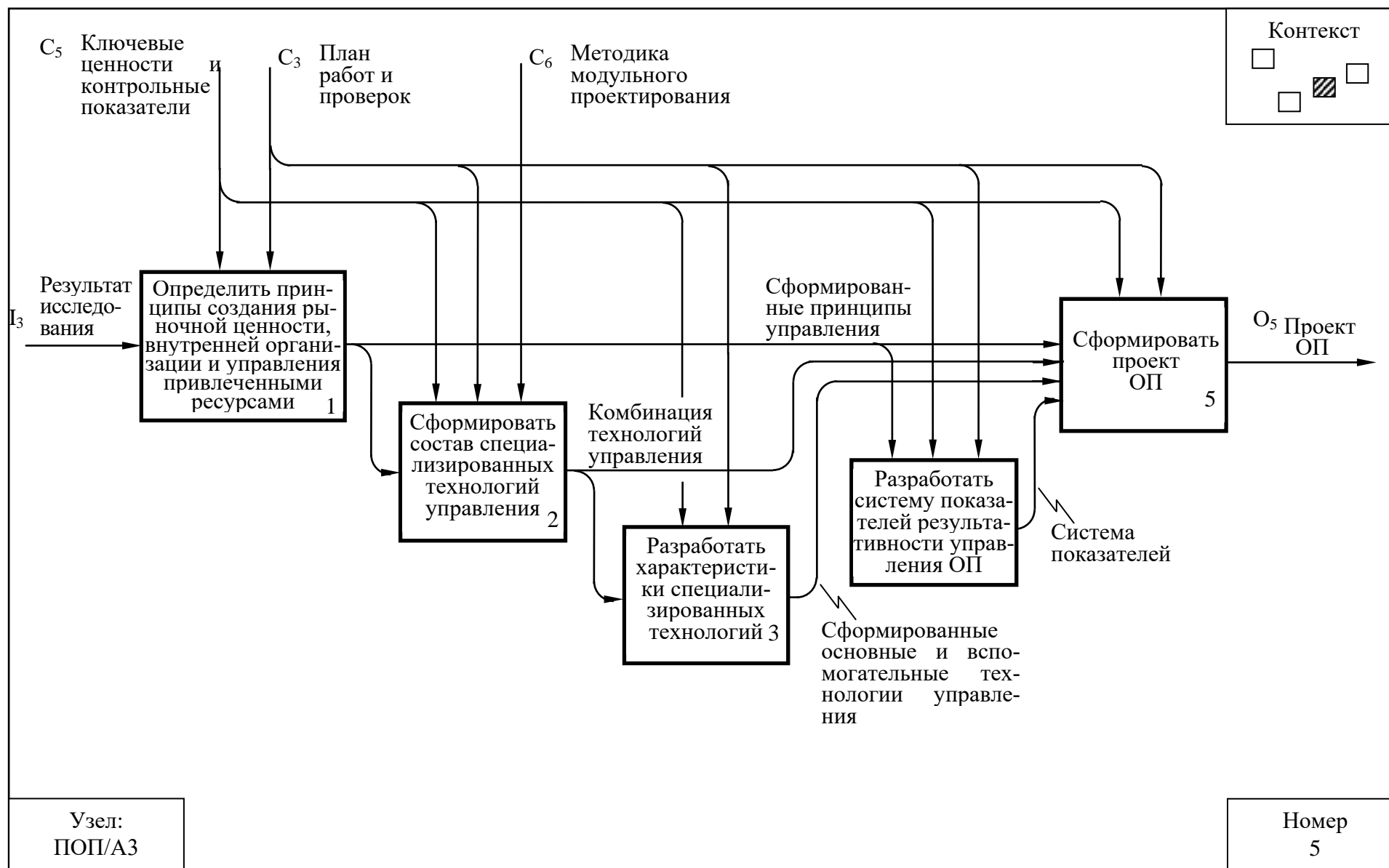
Рисунок 5.4 – Исследовать сложившийся организационный потенциал и результаты его применения

ПОП/АЗТ «Проектировать организационный потенциал по ключевым ценностям предприятия». Диаграмма ПОП/АЗ укрупненно отражает процесс разработки проекта организационного потенциала (рисунок 5.5).

В качестве входа выступает результат исследования результативности управления организационным потенциалом, сформированный на предшествующем этапе этого процесса. Выход – проект организационного потенциала. Проектом организационного потенциала автор называет комплект документов, отражающих модель поведения предприятия, направленную на поддержание его ключевых ценностей. Характеристика типовых моделей поведения подробно раскрыта в пунктах 2.2 и 2.3 диссертационного исследования. Состав документов проекта организационного потенциала приведен в таблице 5.4.

Для управления используются ключевые ценности, контрольные показатели, план работ и проверок и методика модульного проектирования. При формировании компонентов модели поведения следует использовать принцип создания рыночной ценности, принципы внутренней организации, разработанные автором общие и специфические принципы управления привлеченными ресурсами и соответствующие технологии управления для каждой типовой модели поведения, соответствующей производственным предприятиям. Состав принципов и методов управления, образующих организационный потенциал производственных предприятий, представлен в инструментальных картах (см. приложение В).

Деятельность по проектированию организационного потенциала требует от исполнителей широкого кругозора, способности к анализу и моделированию, опыта создания подобных разработок. В связи с этим рекомендуется обратить внимание на подбор специалистов для выполнения этих работ. Трудоемкость и значимость комплекса работ определяет необходимость создания группы специалистов при непосредственном участии руководителя предприятия или его заместителя по ключевым процессам. Продолжительность проектных работ зависит от численности и уровня квалификации исполнителей и доступности требуемых количественных показателей.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.5 – Проектировать организационный потенциал по ценностям предприятия

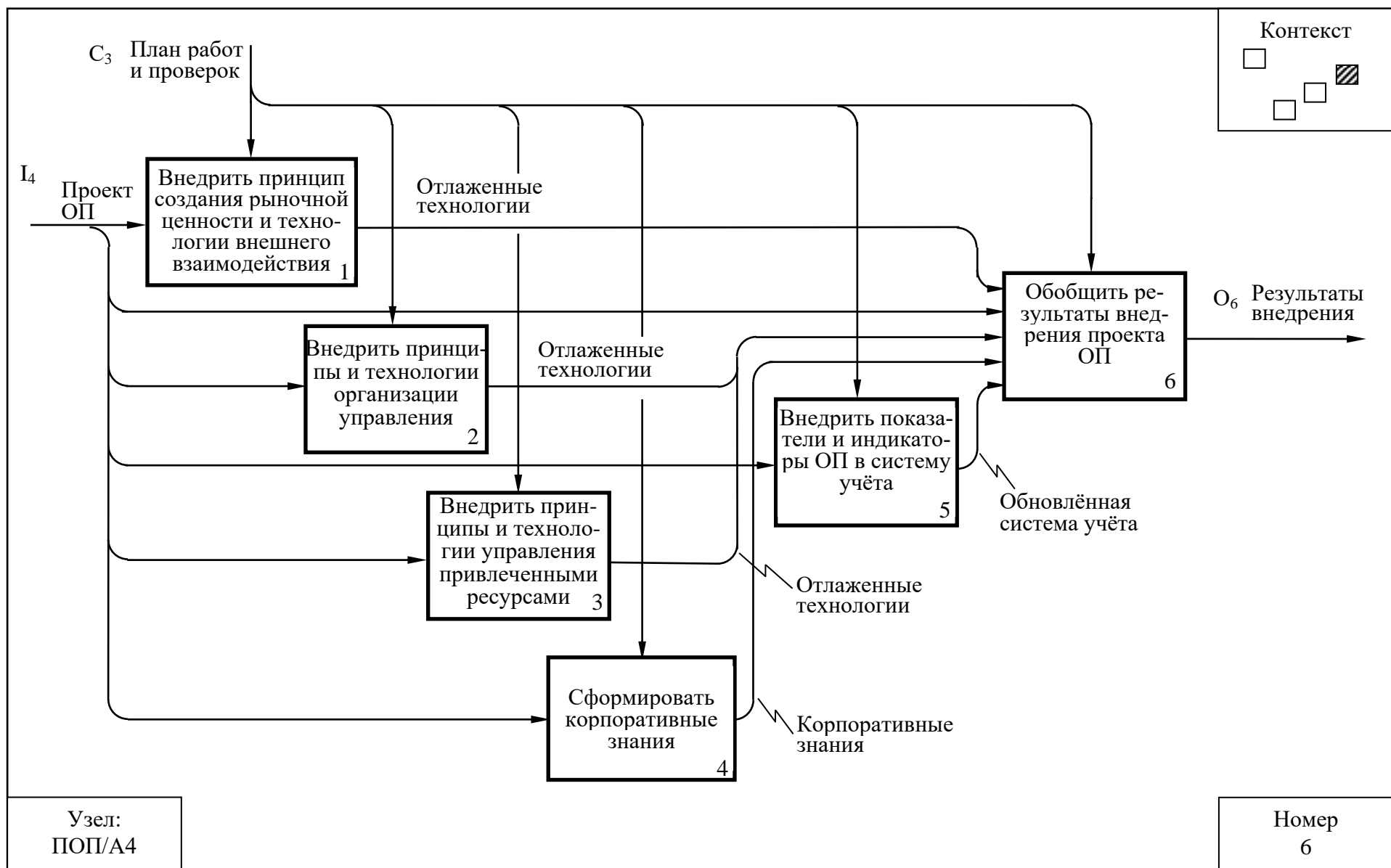
Основные методы проектирования – моделирование, дополненное методом аналогий, и календарное планирование. Применение метода аналогий позволяет воспользоваться опытом других предприятий или внешних консультантов в целях сокращения ошибок проектирования, избыточных затрат времени и денежных средств. Информационной базой проектирования являются инструментальные карты организационного потенциала (см. приложение В) и карты показателей управления организационным потенциалом для типовых моделей поведения специализированных производственных предприятий (приложение Г).

ПОП/А4Т «Внедрить проект организационного потенциала предприятия». Диаграмма ПОП/А4 характеризует комплекс управленческих решений по внедрению проекта организационного потенциала в операционную деятельность предприятия (рисунок 5.6).

Внедрением автор называет совокупность следующих управленческих действий: оформление организационных, нормативных и инструктивных документов, включение в систему учета и контроля разработанных групповых и индивидуальных отчетных показателей, инструктирование работников, формирование корпоративной информационной системы и решение связанных с этими действиями текущих проблем. Входом диаграммы является проект организационного потенциала, выходом – результаты внедрения проекта организационного потенциала.

Управление преобразованием входов в выходы осуществляется посредством плана работ и проверок. Ответственность за работы по внедрению проекта организационного потенциала закрепляется за руководителями указанных выше функциональных служб под общим руководством руководителя предприятия или его заместителя по ключевым процессам.

Методы внедрения – это организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления человеческими ресурсами. Состав инструментов внедрения включает проект организационного потенциала, план работ и проверок, методы измерения и оценки показателей и индикаторов организационного потенциала, формы отчетности, нормативные, инструктивные, организационные и распорядительные документы.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.6 – Внедрить проект организационного потенциала предприятия

5.3 Технология поддержания организационного потенциала производственных предприятий

Поддержание организационного потенциала означает сохранение его состояния и продуктивности (см. пункт 1.4) и включает следующие этапы (см. рисунок 1.5): исследование состояния и результатов применения организационного потенциала; корректирование состояния организационного потенциала или регулирование его применения. Регулирование (см. пункт 1.4) означает использование резервов для устранения отдельных отклонений в действиях по применению организационного потенциала, если эти действия не позволяют сохранить контролируемые показатели в установленных пределах (см. таблицу 2.5). Корректирование (корректировка) в отличие от регулирования означает совершенствование отдельных составляющих организационного потенциала при сохранении установленных ключевых ценностей и модели поведения предприятия. Описание компонентов технологии поддержания организационного потенциала приведено в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Компоненты технологии поддержания организационного потенциала (ОП) производственного предприятия

Компоненты технологии	Характеристика компонентов
Цель деятельности	Поддерживать желательный уровень продуктивности предприятия путем поддержания соответствующего состояния и функциональной результативности ее ОП
Методы исследования и организации	Методы исследования результативности управления ОП в формате детального анализа (Приложение П), методы статистики, нормирование, инструктирование, регламентация, распределение и перераспределение функций, прав, обязанностей
Инструменты исследования и организации	Инструменты исследования результативности управления ОП (см. таблицы 3.4 и 3.5), регламент поддержания организационного потенциала, организационные, распорядительные, нормативные, инструктивные, методические документы
Должностной состав участников	Руководитель предприятия или его заместитель по ключевым процессам, руководители функциональных служб, консультанты или обученные аналитики экономической (маркетинговой) службы

Продолжение таблицы 5.6

Компоненты технологии	Характеристика компонентов
Квалификационные требования к участникам	Квалификация руководителей определяется регламентом поддержания ОП. Для консультантов и аналитиков требуется опыт работы в области организационного анализа и проектирования
Моделирование поведения работников	Проводится путем разработки технических, управленческих, коммерческих, антрепренерских, коммуникационных компетенций работников всех подразделений предприятия
Инструменты контроля	Регламент поддержания ОП, Проект ОП
Обратная связь	Проводится в формате детального анализа путем сравнения фактических и проектных показателей результативности управления ОП
Организация методов и инструментов во времени	Определяется регламентом поддержания ОП, процедурой детального анализа результативности управления ОП, согласно авторской методике
Требуемая управленческая информация	Результаты опроса руководителя (заместителя), информация о результатах производства, продаж, состоянии деловой среды, экономическая, финансовая, кадровая информация с учетом специфики детального анализа
Методы, средства сбора и обработки информации, частота получения информации	Определяются методикой детального анализа, методами расчета показателей производственно-хозяйственной деятельности, методами обработки статистической информации. Сбор показателей производственно-хозяйственной деятельности проводится в ежеквартальном режиме
Документы, формализующие технологию	Пояснительная записка, карта системы организационных ресурсов, SADT-модель, методика детального анализа результативности управления ОП, регламент поддержания ОП, список корректирующих и регулирующих действий, формы отчетности, др.
Примечание – Предложено автором.	

Технология поддержания организационного потенциала формируется на базе разработанных автором принципов, в числе которых общие принципы управления организационным потенциалом (см. таблицу 2.17), принципы исследования результативности управления организационным потенциалом (см. таблицу 3.2), принципы технологизации управления (см. таблицу 4.4). Для обеспечения желательного уровня продуктивности организационного потенциала требуется определить пределы допустимых отклонений показателей экономического и рыночного результатов.

Характеристика SADT-модели «Поддержание (сохранение) организационного потенциала производственного предприятия»

Цель: описать комплекс операций по поддержанию организационного потенциала в соответствии с ключевыми ценностями предприятия.

Точка зрения: руководитель производственного предприятия.

Содержание: модель содержит укрупненную схему организации процесса, которая при необходимости может быть детализирована как по количественному составу блоков функций, так и составу функций каждого блока. Список диаграмм приведен в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Структурные компоненты модели «Поддержание организационного потенциала производственного предприятия»

Диаграмма	Название
СОП/А-0	Поддерживать организационный потенциал предприятия (контекст)
СОП/А-0Т	Поддерживать организационный потенциал предприятия (контекст) – текст
СОП/А0	Поддерживать организационный потенциал предприятия (верхний уровень)
СОП/А0Т	Поддерживать организационный потенциал предприятия (верхний уровень) – текст
СОП/А1	Принимать решения по поддержанию организационного потенциала предприятия
СОП/А1Т	Принимать решения по поддержанию организационного потенциала предприятия (текст)
СОП/А2	Исследовать результативность управления организационным потенциалом предприятия
СОП/А2Т	Исследовать результативность управления организационным потенциалом предприятия (текст)
СОП/А3	Корректировать (регулировать) состояние или применение организационного потенциала предприятия
СОП/А3Т	Корректировать (регулировать) состояние или применение организационного потенциала предприятия (текст)
Примечание – Предложено автором.	

Диаграммы СОП/А-0 и СОП/А0 и пояснения к ним характеризуют наиболее общие аспекты процесса поддержания организационного потенциала. Другие диаграммы с пояснениями последовательно конкретизируют блоки функций указанного процесса, устанавливают связи между ними, раскрывают их характер, а также определяют механизмы исполнения. Все диаграммы в совокупности образуют функциональную модель «Поддержание организационного потенциала производственного предприятия».

СОП/А-0Т «Поддерживать организационный потенциал предприятия».

Контекстная диаграмма СОП/А-0 дает самое общее описание системы и ее взаимодействия с деловой средой (рисунок 5.7).

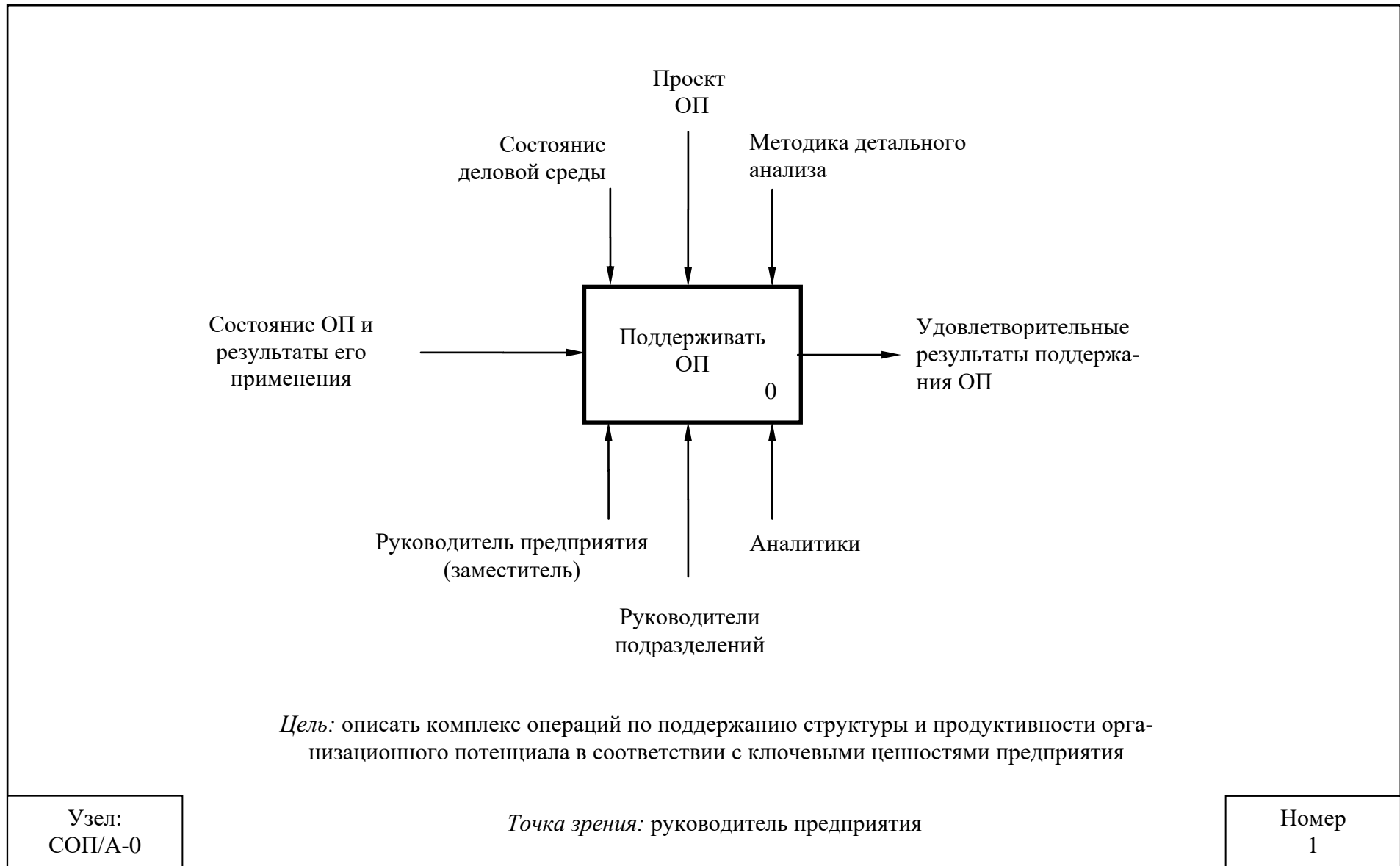
В диаграмме СОП/А-0 вводится предписывающая информация (управление) в составе проекта организационного потенциала (Проект ОП) и методики исследования результативности управления организационным потенциалом (методика детального анализа, приведенная в приложении П). Поддержание организационного потенциала выполняется с учетом состояния деловой среды предприятия. Вход – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Выход – удовлетворительные результаты поддержания организационного потенциала. Механизмы исполнения – руководитель предприятия или его заместитель по ключевым процессам, руководители подразделений, специалисты-аналитики.

СОП/А0Т1 «Поддерживать организационный потенциал предприятия».

Диаграмма СОП/А0 отражает концептуальную схему поддержания организационного потенциала и определяет сущность каждого блока функций (рисунок 5.8).

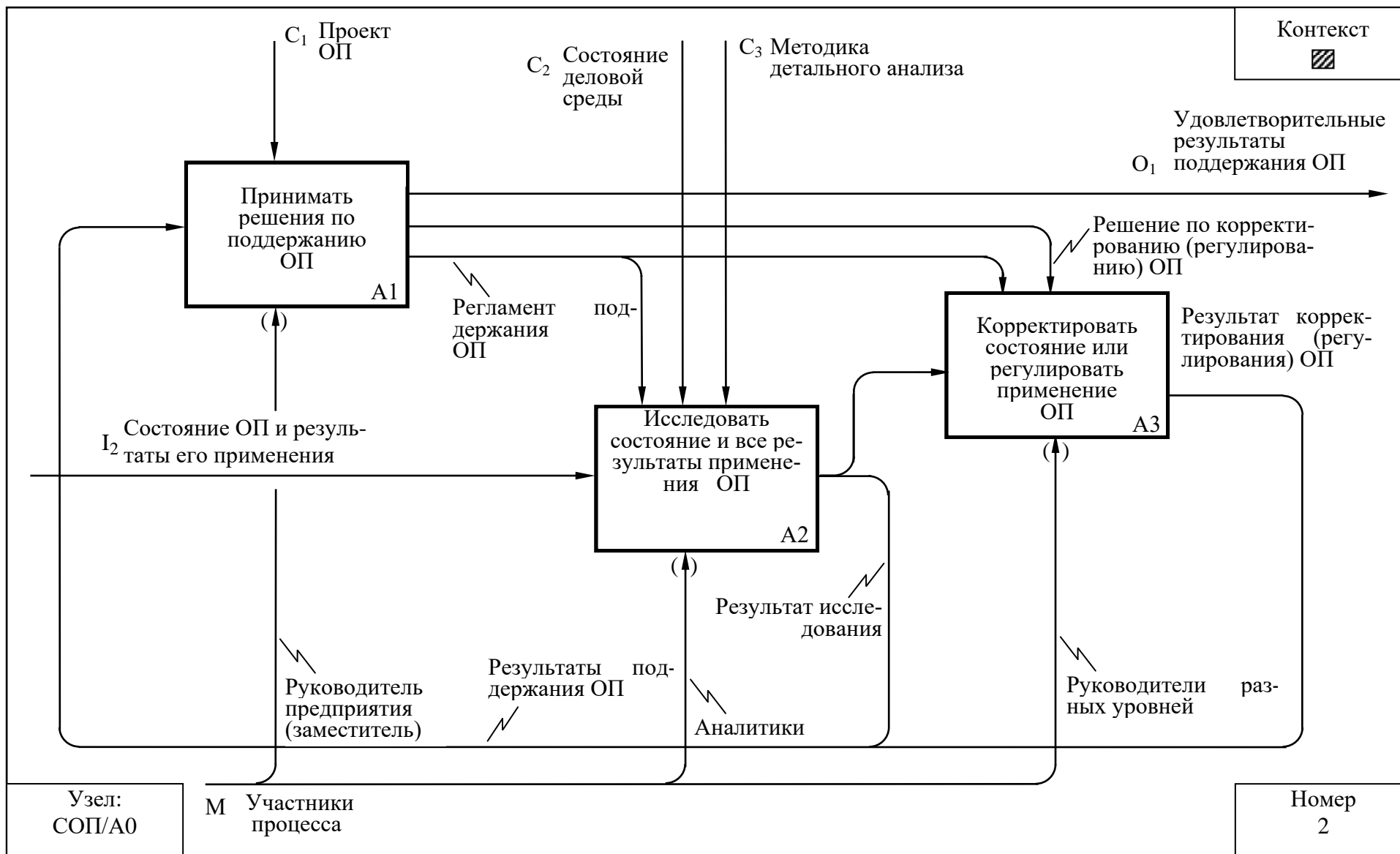
Диаграмма СОП/А0 выступает навигатором при принятии важных управленческих решений. Вход – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Дополнительный вход – результаты поддержания организационного потенциала. Для управления используются проект организационного потенциала, методика детального анализа. Ограничения накладываются деловой средой предприятия. Участники технологии поддержания организационного потенциала: руководитель предприятия (его заместитель по ключевым процессам), руководители функциональных служб и квалифицированные аналитики.

Поскольку деятельность по поддержанию организационного потенциала перманентна, необходимо встроить показатели результативности управления организационным потенциалом в систему ежемесячной и ежеквартальной отчетности. Частные процессы поддержания организационного потенциала имеют как адаптационный, так и операционный характер (см. таблицу 5.2). Поэтому предусматривается применение совокупности мягких и жестких способов формализации, закрепленных в предложенном наборе документов (см. таблицу 5.6).



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.7 – Поддерживать организационный потенциал предприятия (контекст)



Примечание – Предложено автором.

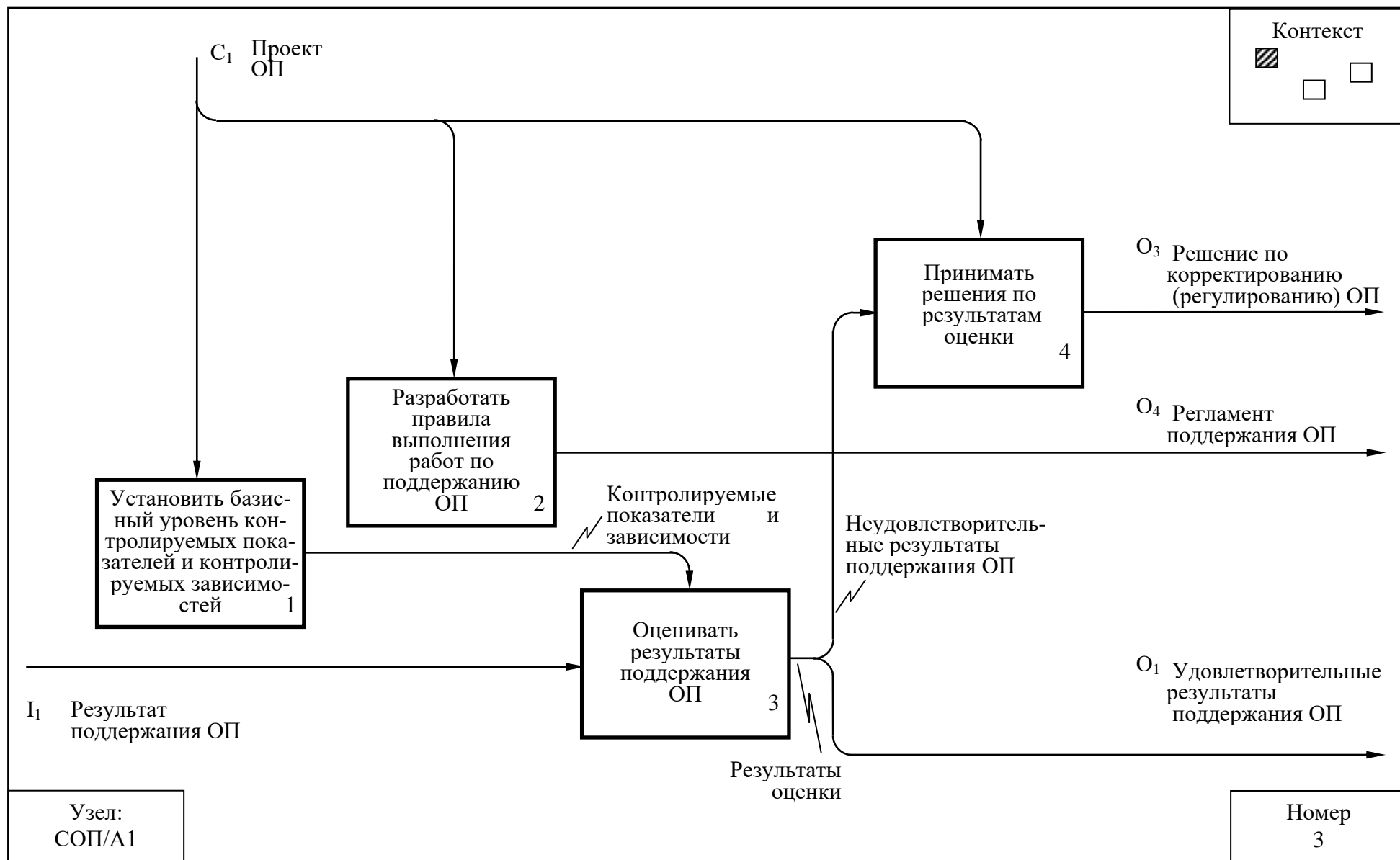
Рисунок 5.8 – Поддерживать организационный потенциал предприятия (концептуальная схема)

СОП/А1Т «Принимать решения по поддержанию организационного потенциала». Функциональный блок СОП/А1 отражает процесс принятия и оценки результативности следующих управленческих решений: установление контролируемых показателей и зависимостей, разработка регламента поддержания организационного потенциала, оценка результатов поддержания, принятие решений по результатам поддержания (рисунок 5.9).

Входом являются результаты поддержания организационного потенциала. Выходы: удовлетворительные результаты поддержания, регламент поддержания организационного потенциала, решение по корректированию (регулированию). Назначение регламента – установление порядка и правил выполнения работ по поддержанию организационного потенциала. Предложенная автором примерная структура регламента, составленная на базе методики формализации бизнес-процессов [71], приведена в приложении С. Управление преобразованием входов в выходы выполняется посредством проекта организационного потенциала. Участники процесса – руководитель предприятия или заместитель по ключевым процессам, которые для принятия решений используют методы сравнения, оценки состояния и применения организационного потенциала, методы нормирования, регламентации, издания документов. Принятые решения оформляются нормативными и распорядительными документами (таблица 5.6).

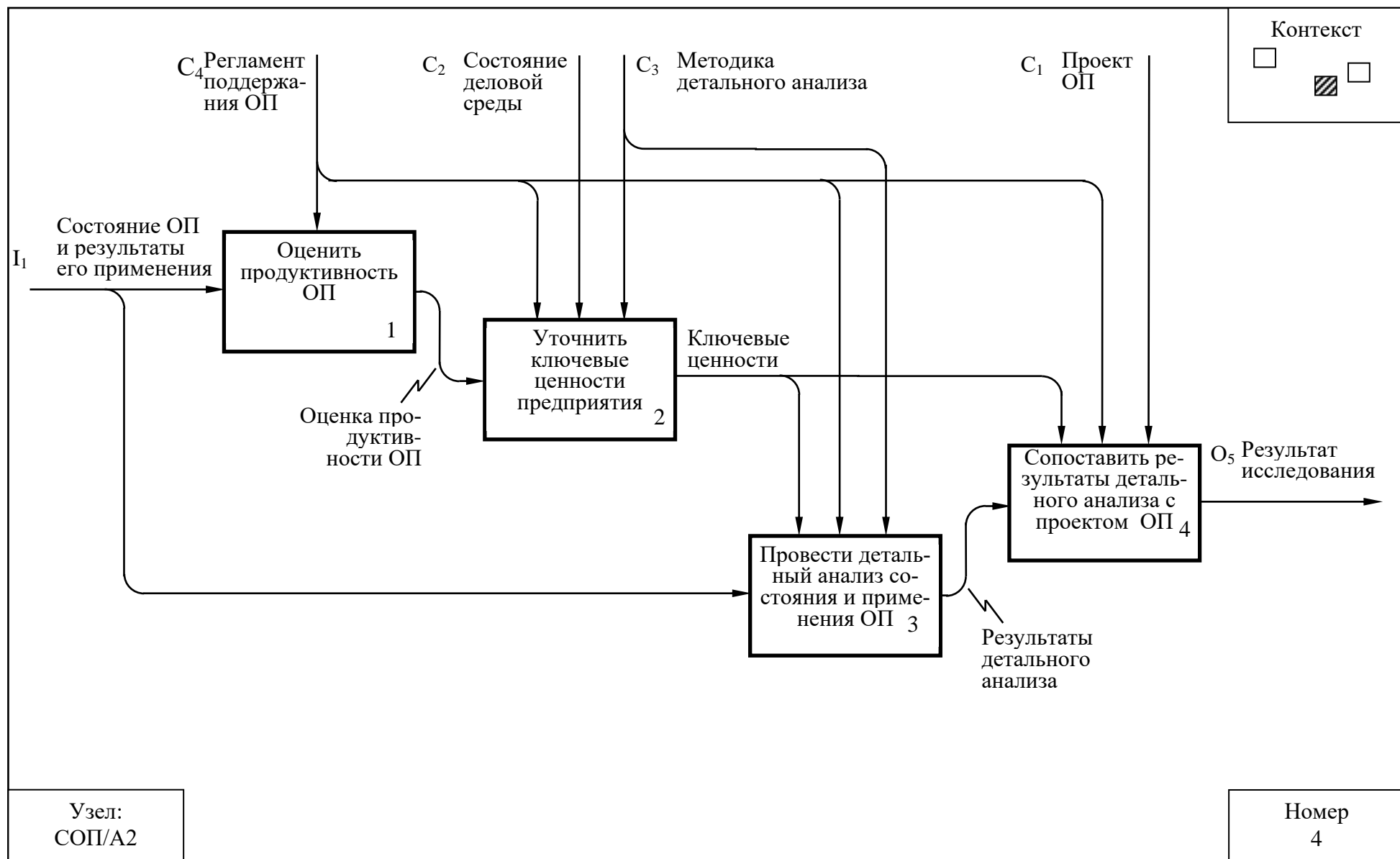
СОП/А2Т «Исследовать результативность управления организационным потенциалом». Диаграмма СОП/А2 устанавливает и характеризует последовательность действий по исследованию (рисунок 5.10).

Вход диаграммы – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Выход – результат проведенного исследования, которое выполняется в формате детального анализа (см. таблицу 3.5). Для управления используется предписывающая информация в виде проекта организационного потенциала, регламента его поддержания, методики детального анализа (приложение П). При формировании ключевых ценностей учитываются ограничения, налагаемые состоянием деловой среды предприятия.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.9 – Принимать решения по поддержанию организационного потенциала предприятия



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.10 – Исследовать результативность управления организационным потенциалом предприятия

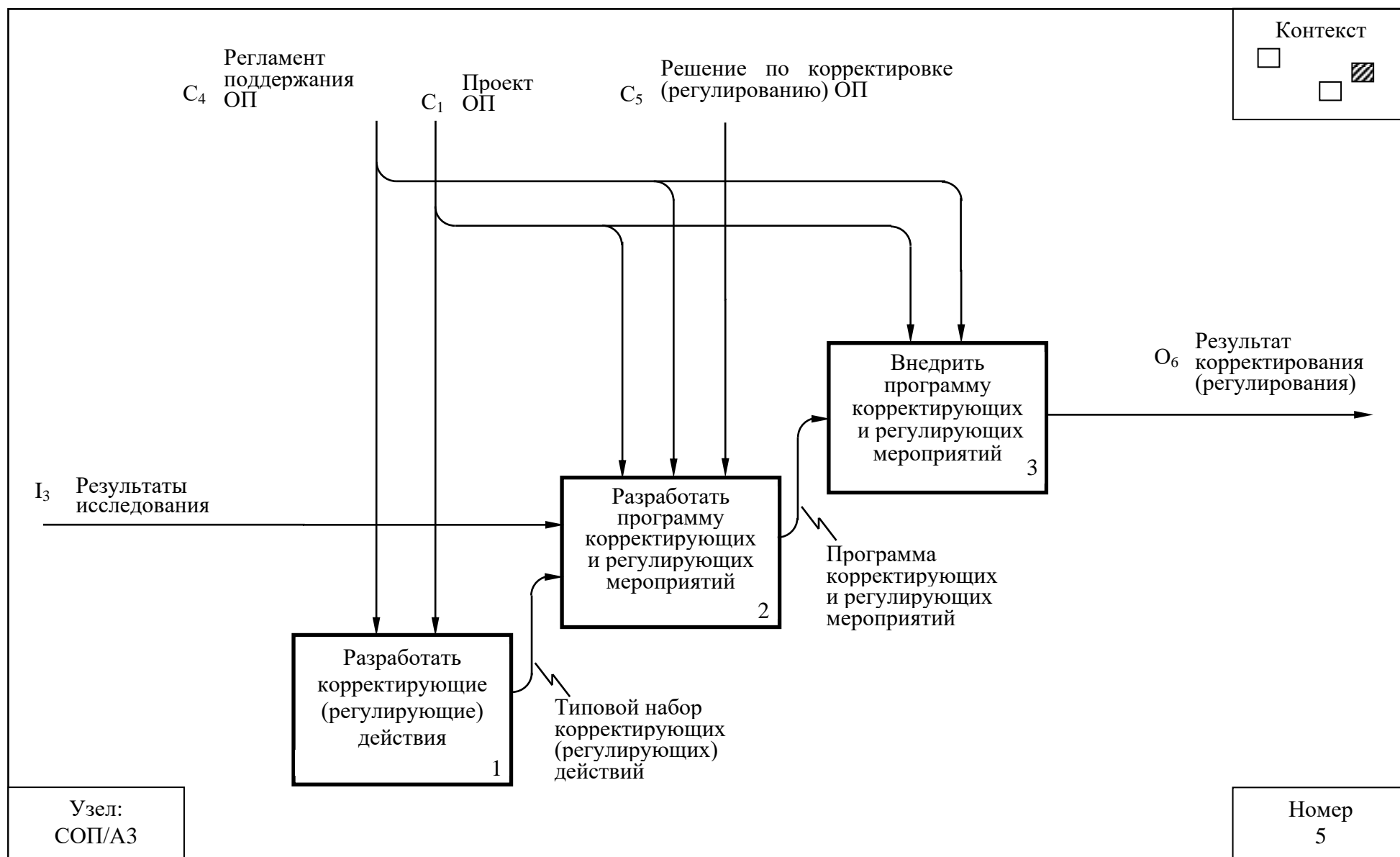
Для исследования результативности управления организационным потенциалом привлекаются специалисты-аналитики, освоившие предложенную методику.

СОП/АЗТ «Корректировать состояние или регулировать применение организационного потенциала». Необходимость корректирования или регулирования возникает в случае получения неудовлетворительных результатов исследования. Как отмечено выше (см. пункт 1.4), регулирование означает применение совокупности мер воздействия на работников для выполнения требований регламента поддержания организационного потенциала и приведения показателей продуктивности в соответствие с проектными значениями. При неудовлетворительных результатах регулирования может быть принято решение по внесению изменений в регламент поддержания организационного потенциала (см. рисунок 5.9). Корректирование автор определяет, как совершенствование отдельных характеристик организационного потенциала или его составляющих при сохранении структуры. Корректирование требуется, когда возможности регулирования исчерпаны.

Диаграмма СОП/АЗ «Корректировать состояние или регулировать применение организационного потенциала» приведена на рисунке 5.11.

Вход диаграммы – результат исследования результативности управления организационным потенциалом, выход – результат корректирования (регулирования) организационного потенциала. Управление выполняется посредством проекта организационного потенциала, регламента его поддержания и решения по корректированию (регулированию). Необходимость оперативных, точных и слаженных действий, охватывающих разные подразделения, обуславливает включение в состав участников руководителей разных уровней. Для регулирования целесообразно применять преимущественно мягкие, а для корректирования – жесткие способы формализации (см. таблицу 5.2).

Программа корректирующих и регулирующих мероприятий должна разрабатываться группой, состоящих из аналитиков и руководителей функциональных подразделений под управлением руководителя предприятия или его заместителя. Ответственность за выполнение программы в подразделениях должны нести их руководители.



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.11 – Корректировать состояние, регулировать применение организационного потенциала предприятия

Длительность разработки и реализации программы определяется сложностью выявленных проблем, характером и глубиной спланированных действий. Методическую основу регулирующих и корректирующих мероприятий составляют инструментальные карты организационного потенциала, приведенные в приложении В. При этом следует учитывать результаты анализа функций организационного потенциала (см. приложение Е), его резервы (см. таблицу 2.5) и рекомендуемый список корректирующих и регулирующих действий (приложение Т).

Неудовлетворительные результаты использования регулирующих и корректирующих действий могут служить сигналами необходимости принятия стратегического решения по преобразованию организационного потенциала.

5.4 Технология тактического управления организационным потенциалом производственных предприятий

Технология тактического управления включает (см. пункт 1.4) исследование результативности управления организационным потенциалом в формате диагностического анализа и регулирование. Описание ее компонентов – в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Компоненты технологии тактического управления организационным потенциалом (ОП) производственного предприятия

Компоненты технологии	Характеристика компонентов
Цель деятельности	Сохранять сформированный организационный потенциал путем контроля его состояния, результатов применения, корректирования и регулирования
Методы исследования и организации	Методы исследования результативности управления ОП в формате диагностического анализа (приложение П), методы статистики, инструктирование, регламентация, распределение и перераспределение функций, прав, обязанностей
Инструменты исследования и организации	Инструменты исследования результативности управления ОП (см. таблицы 3.4 и 3.5), регламент поддержания организационного потенциала, организационные, распорядительные, нормативные, инструктивные, методические документы
Должностной состав участников	Руководитель предприятия (заместитель по ключевым процессам), консультанты или обученные аналитики экономической (маркетинговой) службы

Продолжение таблицы 5.8

Компоненты технологии	Характеристика компонентов
Квалификационные требования к участникам	Требования к руководителям определяются регламентом поддержания организационного потенциала. Требования к консультантам или аналитикам – опыт в сфере организационного анализа и проектирования
Моделирование поведения работников	Проводится путем разработки технических, управленческих, коммерческих, антрепренерских, коммуникационных компетенций работников всех подразделений предприятия
Инструменты контроля	Регламент поддержания ОП, Проект ОП
Обратная связь	Проводится в формате диагностического анализа путем сравнения фактических и проектных показателей результативности управления ОП
Организация методов и инструментов во времени	Определяется регламентом поддержания ОП, процедурой диагностического анализа, согласно авторской методике
Требуемая управленческая информация	Информация о результатах производства, продаж, экономическая, финансовая, кадровая информация с учетом специфики диагностического анализа
Методы, средства сбора и обработки информации, частота получения информации	Определяются методикой диагностического анализа, методами расчета показателей производственно-хозяйственной деятельности, методами обработки статистической информации. Сбор показателей производственно-хозяйственной деятельности проводится в ежемесячном или ежеквартальном режиме
Документы, формализующие технологию	Пояснительная записка, SADT-модель, методика диагностического анализа, регламент поддержания ОП, список корректирующих и регулирующих и действий, формы отчетности
Примечание – Предложено автором.	

Технология тактического управления организационным потенциалом формируется на базе разработанных автором принципов: общих принципов управления организационным потенциалом (см. таблицу 2.17), принципов исследования результативности управления организационным потенциалом (см. таблицу 3.2), принципов технологизации управления (см. таблицу 4.4). Для обеспечения нужного уровня продуктивности требуется определить пределы допустимых отклонений показателей экономического и рыночного результатов.

Характеристика SADT-модели «Технология тактического управления организационным потенциалом производственного предприятия»

Цель: описать комплекс операций по тактическому управлению организационным потенциалом в соответствии с ключевыми ценностями предприятия.

Точка зрения: руководитель производственного предприятия.

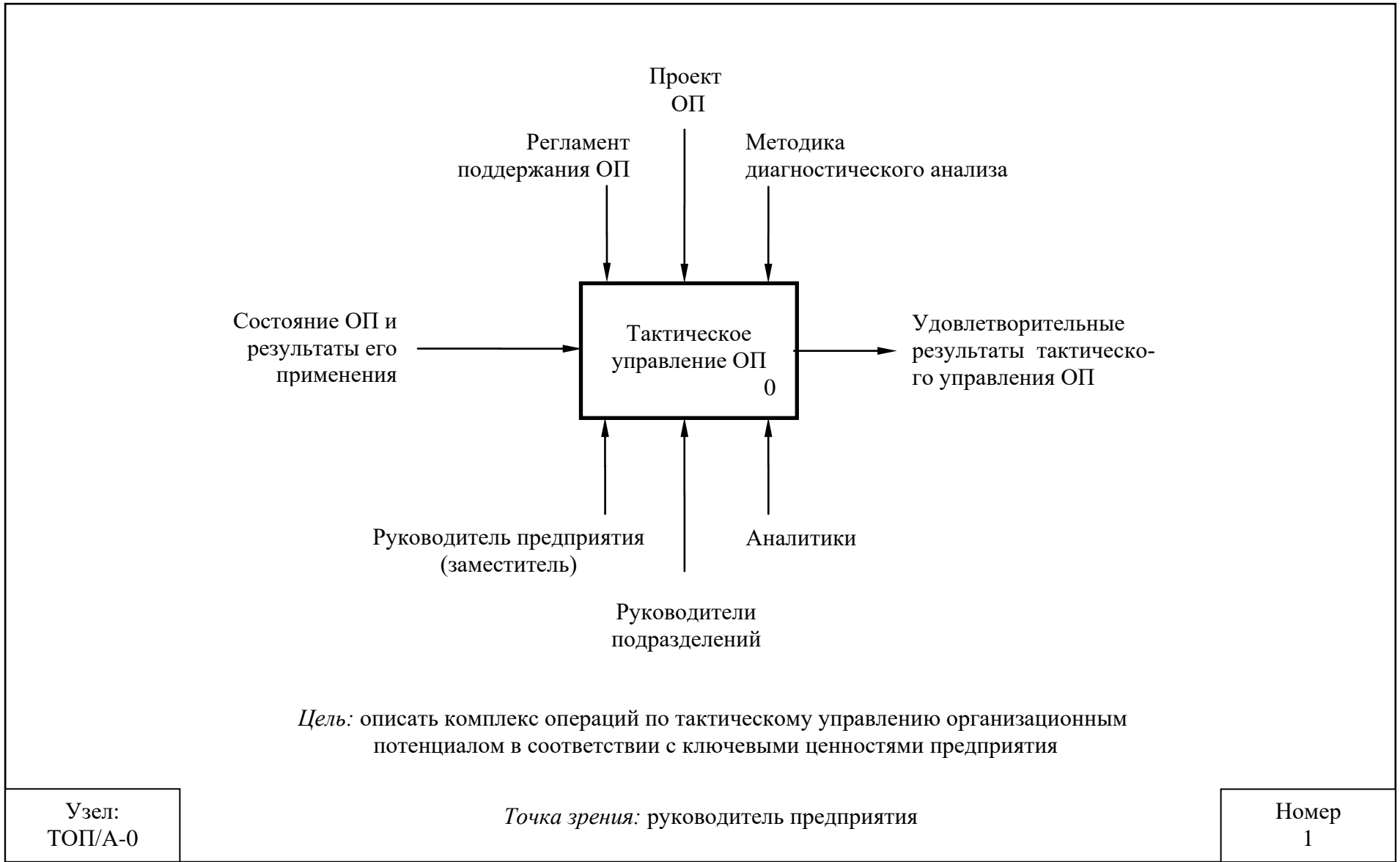
Содержание: модель содержит укрупненную схему организации процесса, которая при необходимости может быть детализирована как по количественному составу блоков функций, так и составу функций каждого блока. Список диаграмм приведен в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Структурные компоненты модели «Тактическое управление организационным потенциалом производственного предприятия»

Диаграмма	Название
ТОП/А-0	Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (контекст)
ТОП/А-0Т	Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (контекст) – текст
ТОП/А0	Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (верхний уровень)
ТОП/А0Т	Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (верхний уровень) – текст
ТОП/А1	Принимать тактические решения по управлению организационным потенциалом предприятия
ТОП/А1Т	Принимать тактические решения по управлению организационным потенциалом предприятия (текст)
ТОП/А2	Контролировать состояние и результаты применения организационного потенциала предприятия
ТОП/А2Т	Контролировать состояние и результаты применения организационного потенциала предприятия (текст)
ТОП/А3	Регулировать применение организационного потенциала предприятия
ТОП/А3Т	Регулировать применение организационного потенциала предприятия (текст)
Примечание – Предложено автором.	

Диаграммы ТОП/А-0 и ТОП/А0 и пояснения к ним характеризуют наиболее общие аспекты тактического управления организационным потенциалом. Другие диаграммы с пояснениями конкретизируют блоки функций этого процесса, устанавливают связи между ними, раскрывают характер. Совокупность диаграмм образует функциональную модель «Тактическое управление организационным потенциалом производственного предприятия».

ТОП/А-0Т «Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме». Контекстная диаграмма ТОП/А-0 дает самое общее описание системы и ее взаимодействия с деловой средой (рисунок 5.12).



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.12 – Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (контекст)

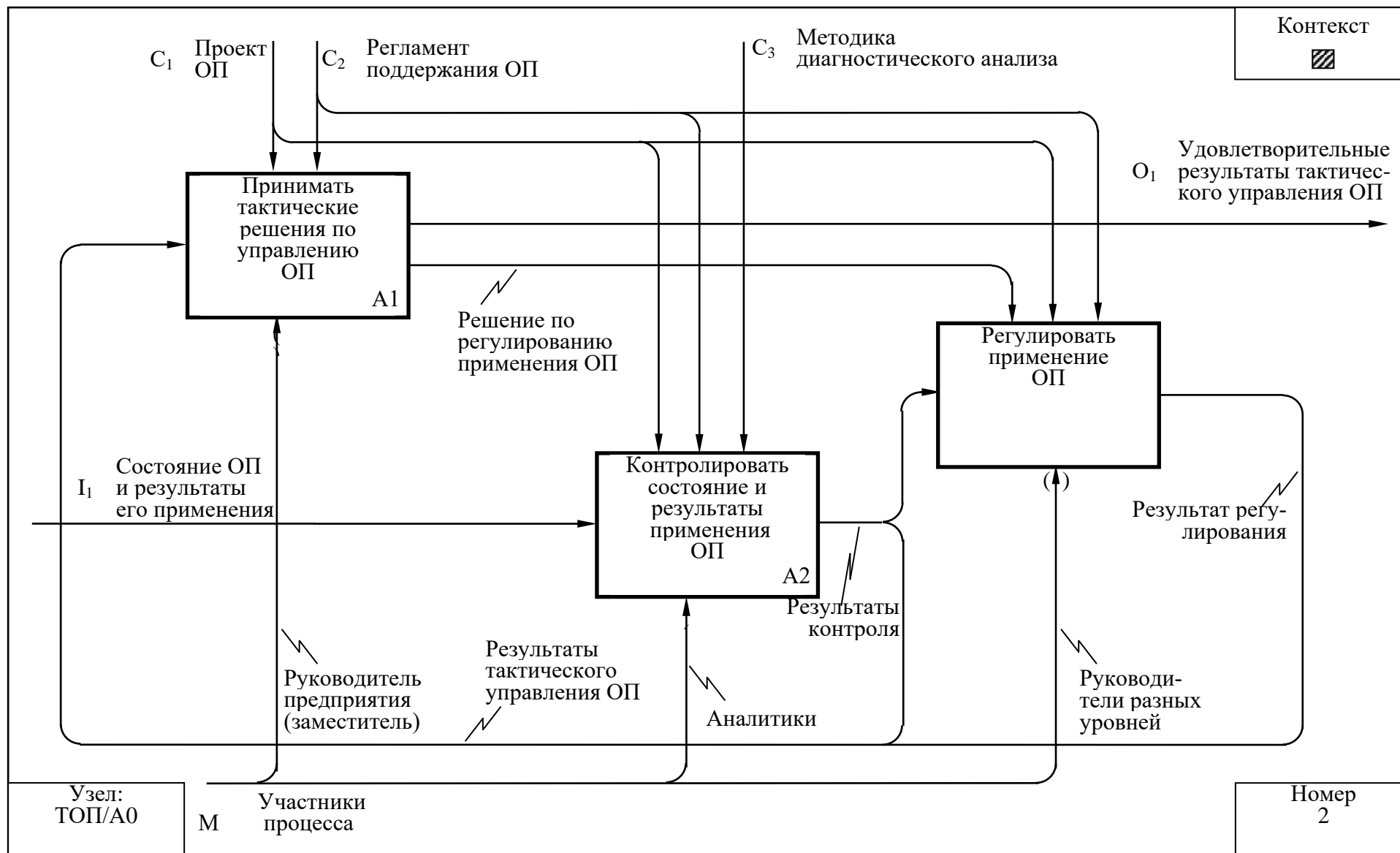
В диаграмме ТОП/А-0 вводится предписывающая информация (управление) в составе проекта организационного потенциала (Проект ОП), регламента его поддержания (приложение С) и методики диагностического анализа управления организационным потенциалом (приложение П). Вход – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Выход – удовлетворительные результаты тактического управления организационным потенциалом. Механизмы исполнения – руководитель предприятия или его заместитель по ключевым процессам, руководители подразделений, специалисты-аналитики.

ТОП/А0Т1 «Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме». Диаграмма ТОП/А0 отражает концептуальную схему тактического управления организационным потенциалом и определяет сущность каждого блока функций (рисунок 5.13).

Диаграмма ТОП/А0 выступает навигатором при принятии важных управленческих решений. Вход – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Дополнительный вход – результаты тактического управления организационным потенциалом. Для управления используются проект организационного потенциала, методика диагностического анализа результативности управления организационным потенциалом, а также регламент поддержания организационного потенциала. Использование регламента поддержания для тактического управления организационным потенциалом позволяет обеспечить согласованность стратегических и тактических действий.

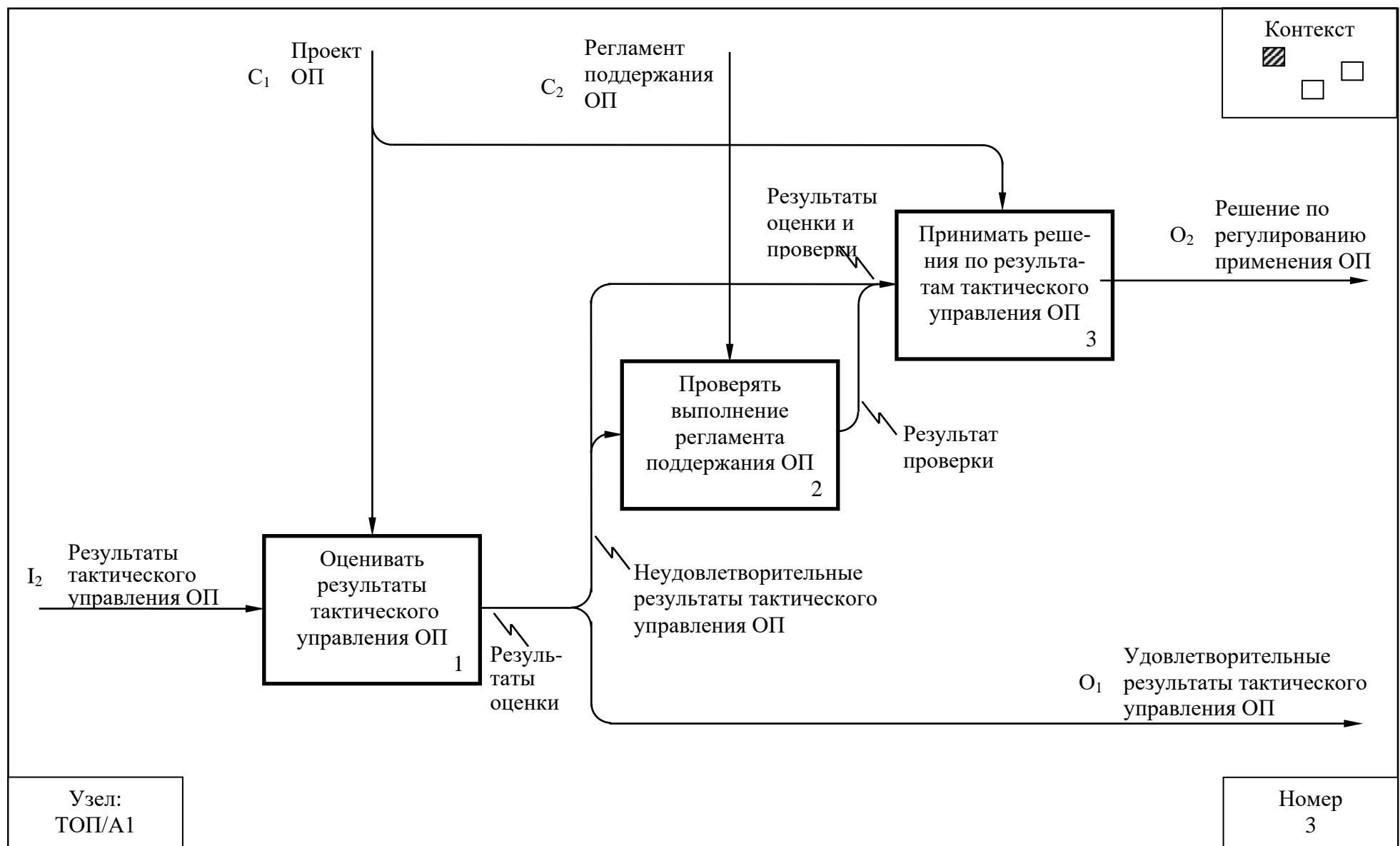
Участники технологии тактического управления организационным потенциалом: руководитель предприятия или его заместитель по ключевым процессам, руководители подразделений, специалисты-аналитики.

ТОП/А1Т «Принимать тактические решения по управлению организационным потенциалом предприятия». Функциональный блок ТОП/А1 описывает процессы оценки результатов тактического управления, проверки выполнения регламента поддержания организационного потенциала и принятия решения по результатам тактического управления организационным потенциалом (рисунок 5.14).



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.13 – Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (концептуальная схема)



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.14 – Принимать тактические решения по управлению организационным потенциалом предприятия

Входом являются результаты тактического управления организационным потенциалом. Выходы – удовлетворительные результаты тактического управления и решение по регулированию применения организационного потенциала. Управление преобразованием входов в выходы выполняется посредством проекта организационного потенциала и регламента его поддержания. Участники процесса – руководитель предприятия или его заместитель по ключевым процессам. Рекомендованные для них методы принятия решений приведены в таблице 5.8.

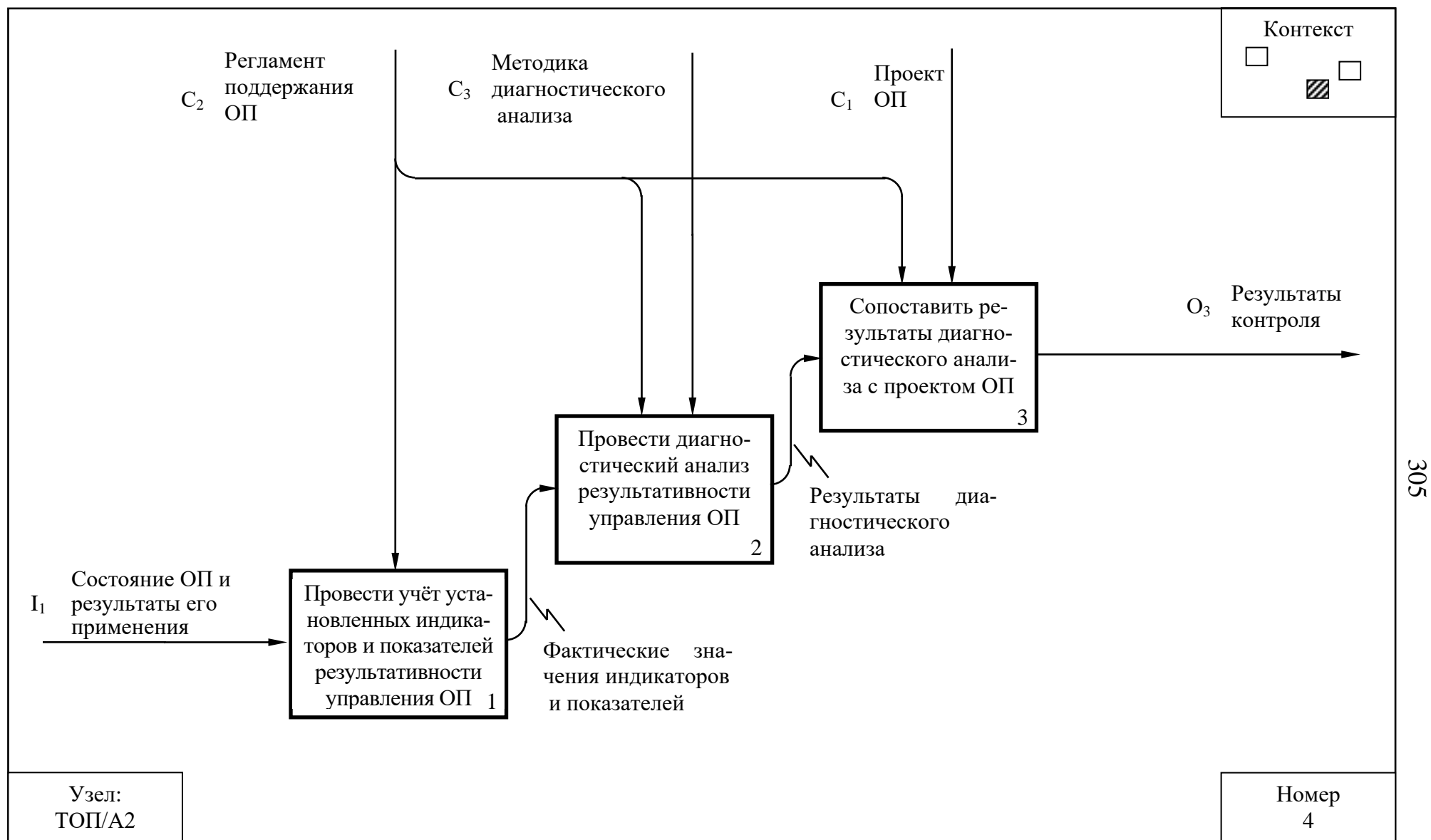
ТОП/А2Т «Контролировать состояние и результаты применения организационного потенциала предприятия». Диаграмма ТОП/А2 устанавливает и характеризует последовательность контрольных действий (рисунок 5.15).

Вход диаграммы – состояние организационного потенциала и результаты его применения. Выходом являются результаты контроля. Контроль выполняется в формате диагностического анализа (см. таблицу 3.5). Для управления используется предписывающая информация в виде проекта организационного потенциала, регламента его поддержания, методики диагностического анализа результативности управления организационным потенциалом. Контроль выполняется силами специалистов-аналитиков.

ТОП/А5Т «Регулировать применение организационного потенциала предприятия». Необходимость регулирования возникает при получении неудовлетворительных результатов контроля (рисунок 5.16).

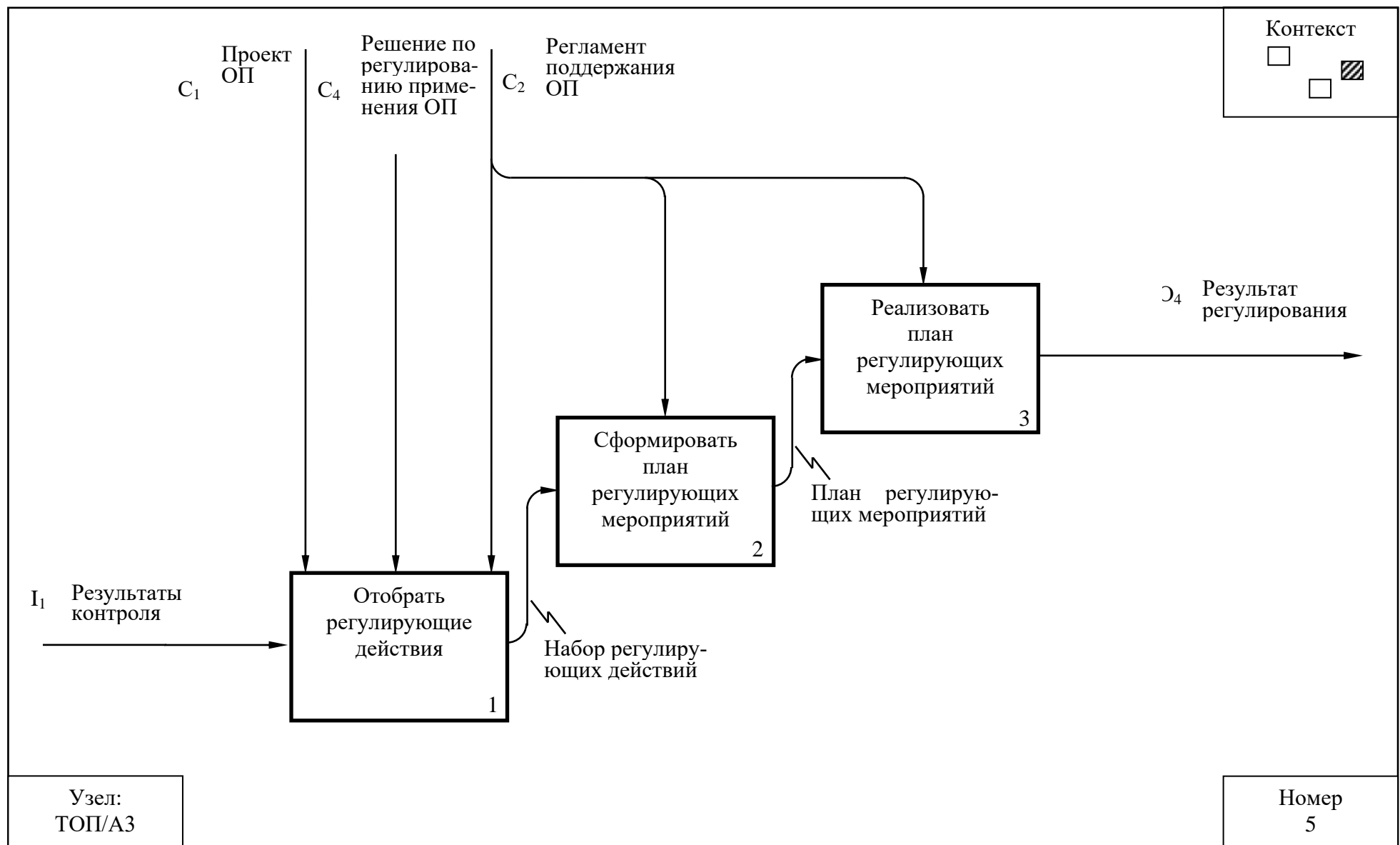
Вход процесса – результат контроля, выход – результат регулирования. Управление выполняется посредством решения по регулированию применения организационного потенциала, проекта организационного потенциала и регламента поддержания организационного потенциала. Работы распределяются между аналитиками и руководителями разного уровня. Рекомендуемый список регулирующих действий приведен в приложении С.

По результатам разработки предложено дополнить систему управленческой документации рядом новых документов, связанных с внедрением в систему управления предприятия механизма управления организационным потенциалом (см. таблицы 5.4, 5.6, 5.8).



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.15 – Контролировать состояние и результаты применения организационного потенциала предприятия



Примечание – Предложено автором.

Рисунок 5.16 – Регулировать применение организационного потенциала предприятия

Кроме того, предложено модернизировать некоторые организационные документы в целях закрепления за работниками персональной ответственности за получение конкретных результатов по выполняемым функциям. Для этого следует дополнить Положения о подразделениях и должностные инструкции работников матрицами ответственности, требованиями по формам и показателям отчетности. Современные формы таких документов приведены в научной литературе [39].

Обоснованный выбор модели поведения производственного предприятия, сделанный на основе предложенной последовательности шагов (см. пункт 5.2), применение для построения, поддержания и сохранения модели поведения разработанных технологий управления (см. пункты 5.2, 5.3 и 5.4), своевременная смена модели поведения с помощью технологии преобразования (см. пункт 5.2) позволяют обеспечить жизнеспособность производственного предприятия.

В завершении следует отметить, что результаты авторской разработки в сочетании с механизмом управления организационным потенциалом (см. рисунок 1.6) создают основу динамических способностей производственных предприятий в понимании, которое предложено Д.Дж. Тисом [210; 211].

Выводы по главе 5

1. Представлена разработка и описание маршрутных технологий управления организационным потенциалом производственных предприятий. Маршрутной технологией управления назван набор основных комплементарных компонентов и установленный укрупненный порядок выполнения управленческих функций. В целях стратегического управления разработаны технология построения/преобразования организационного потенциала и технология его поддержания. Технология построения/преобразования организационного потенциала предусматривает создание организационного потенциала в соответствии с ключевыми ценностями предприятия, а технология поддержания, предусматривает сохранение организа-

ционного потенциала и результатов его применения на достигнутом уровне, обеспечивающем приемлемую продуктивность. Разработана также технология тактического управления, предусматривающая контроль состояния и регулирование организационного потенциала.

2. Теоретико-методологическую основу технологизации управления организационным потенциалом составили авторские разработки, в том числе концепция управления, методология исследования результативности управления организационным потенциалом, научно-методическая база технологизации управления. Нормативную основу составила совокупность принципов, в числе которых предложены и обоснованные автором общие принципы управления организационным потенциалом, принципы исследования результативности управления организационным потенциалом и принципы технологизации управления.

3. Для каждой технологии управления организационным потенциалом предложены соответствующие методы и инструменты, определены требования к должностному и квалификационному составу участников, установлены методы и средства сбора и обработки информации, даны характеристики других компонентов. Предложен и обоснован конкретный специфический состав документов, формализующих каждую технологию. Разработаны SADT-модели каждой технологии, которые позволяют установить связи между участниками организуемых процессов, а также обеспечить согласованность стадий процессов.

4. Установлено, что для проектирования организационного потенциала следует использовать модульный метод и в качестве модулей – специализированные технологии управления, объединенные ключевыми ценностями и принципами управления. Для подбора модулей следует использовать авторскую типологию технологий управления.

Предложен и обоснован состав модулей организационного потенциала для каждой модели поведения специализированных производственных предприятий, включающий ведущие, основные и вспомогательные технологии управления. Ведущими должны быть технологии стратегического соответствия предприятия деловой среде, основными – технологии организации управления, технологии

управления материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами, вспомогательными – технологии выполнения управленческих функций.

5. Предложен основной состав документов проекта организационного потенциала, включающий инструментальную карту организационного потенциала, карту показателей результативности управления организационным потенциалом, Положение о КРІ, Политику внешних связей, программы партнерства, матрицы компетенций работников, матрицы распределения ответственности, схему внутренней организации (организационной структуры), Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников, пояснительную записку.

Разработаны и представлены оригинальные документы проекта организационного потенциала, а именно, инструментальные карты организационного потенциала и карты показателей управления организационным потенциалом для каждой модели поведения, релевантной специализированным производственным предприятиям.

6. Применение разработанных технологий стратегического и тактического управления организационным потенциалом позволяет сформировать и сохранить организационный потенциал и с его помощью обеспечить жизнеспособность производственных предприятий.

В условиях роста неопределенности современной экономической реальности и необходимости реиндустриализации экономики страны одной из доминант управленческой деятельности является формирование, применение и развитие способностей производственных предприятий, важнейшими из которых становятся организационный потенциал, как способность к организационной деятельности, и жизнеспособность. Однако научное обеспечение управления способностями разработано недостаточно не только в части практического инструментария, но даже в плане теоретической и методологической проработки. В рамках диссертационного исследования предложен и разработан комплементарно-технологический подход к управлению организационным потенциалом производственных предприятий, применение которого позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий. Сущность авторской разработки и полученные на ее основе выводы представлены ниже.

1. Выделены ключевые идеи комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных предприятий и разработана развивающая их концепция. Ключевые идеи сводятся к следующему: потенциал предприятия – это его способность к определенной деятельности (в определенной сфере); основу способностей составляют ресурсы; любая способность имеет организационную природу и является сложной комбинацией взаимно соответствующих (комплементарных) структур и процессов; способности складываются постепенно; любое предприятие обладает совокупностью способностей; способности предприятия определяют его поведение и результаты деятельности; организационный потенциал предприятия означает его способность к организационной деятельности; организационная деятельность включает подбор, комбинирование совместимых компонентов и установление связей между ними для достижения желательного (приемлемого) результата и развития созданной системы; управлять способностями следует посредством формализованных внутренне комплементарных технологий управления.

Дана авторская трактовка понятий «организационный потенциал предприятия», «модель поведения предприятия», «жизнеспособность предприятия», «комплементарность», в научный оборот введено понятие «форма организационного потенциала».

Сформулировано определение, согласно которому организационный потенциал предприятия – это его способность к формированию комбинации материально-имущественных, финансовых, человеческих и внешних информационных ресурсов в целях производства продукции и поддержания ключевых ценностей, которая выражается комплексом взаимодействующих комплементарных организационных ресурсов. Организационные ресурсы носят имманентный для предприятия характер и по однородности компонентов объединены автором в следующие группы: интеллектуальная собственность, структурно-процессные ресурсы, организационная культура, информационные технологии, внешние связи. Ключевые ценности производственных предприятий являются стратегическими ориентирами управленческой деятельности и в условиях нестабильности деловой среды должны быть направлены на поддержание жизнеспособности, что означает устойчивое функционирование в сочетании с адаптивностью к изменениям деловой среды.

Установлено, что организационный потенциал обладает общесистемными свойствами, свойствами, общими для потенциалов предприятия, а также следующими специфическими свойствами: двойственность проявления, имманентный характер, ограниченная гибкость, длительность созревания, структурирующее воздействие на привлеченные ресурсы (материально-имущественные, финансовые, человеческие, внешние информационные ресурсы). Двойственность проявления означает, что организационный потенциал образуется в двух взаимосвязанных взаимообусловленных формах: система комплементарных ценностно-ориентированных организационных ресурсов и модель поведения предприятия. Моделью поведения предприятия названа совокупность формализованных внешних и внутренних действий и процессов предприятия, устанавливающих способ его существования в деловой среде. Взаимодействие организационного потенциа-

ла с материально-имущественными, финансовыми, человеческими и внешними информационными ресурсами приводит к образованию новых способностей, иначе потенциалов предприятия, соответственно, производственного, финансового, трудового и рыночного, которые в совокупности названы ресурсными потенциалами предприятия.

Выделены функции организационного потенциала (структурирующая, интегрирующая, стабилизирующая, коммуникативная, адаптационная и развивающая), благодаря выполнению которых обеспечивается сохранение, качественная определенность, результативность, гибкость предприятия к внешним изменениям.

Выявлена сущность процессов формирования, функционирования и развития организационного потенциала. Установлено, что организационный потенциал образуется из совокупности организационных ресурсов в условиях их единой ценностной направленности, комплементарности и взаимодействия.

Функционирование организационного потенциала – это процесс его взаимодействия с привлеченными для производства ресурсами, в ходе которого образуются способности (потенциалы) предприятия финансового, производственного, трудового и рыночного характера. При последующем взаимодействии способностей и ресурсов образуется материальная и нематериальная продукция, в том числе организационный потенциал. Это означает, что применение организационного потенциала совмещено с процессом его воспроизводства, а влияние организационного потенциала на экономические и рыночные результаты предприятия является итогом как однократной, так и многократной трансформации.

Развитие организационного потенциала включает стадии зарождения, роста, зрелости и угасания, что обусловлено изменением уровня комплементарности его компонентов и внешней комплементарности предприятия. Обосновано, что жизненный цикл организационного потенциала определяет онтогенез самого предприятия.

Установлено, что управление организационным потенциалом – это совокупность принципов, методов и процессов направленного формирования, применения, поддержания и преобразования организационного потенциала. Предложен

механизм управления организационным потенциалом, в котором предусматривается применение технологий стратегического управления, выделенных по фазам управления жизненным циклом организационного потенциала (технологии построения, поддержания и преобразования), а также технологий тактического и оперативного управления. Интеграция механизма с системой управления предприятия позволяет повысить результативность системы управления за счет связанности организационных решений разного уровня, своевременной корректировки, регулирования и смены модели поведения предприятия.

На базе изложенных представлений сформулировано основное концептуальное положение, согласно которому управление организационным потенциалом производственных предприятий, основанное на оценке комплекса показателей продуктивности и организационного результата и реализуемое с помощью формализованных технологий управления, позволяет обеспечить жизнеспособность предприятий за счет поддержания их внутренней и внешней комплементарности.

2. Сформированы теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как объект управления и средство обеспечения жизнеспособности производственных предприятий. Представление организационного потенциала как способности определило основные направления системного исследования в целях разработки методов управления организационным потенциалом. Для этого предложена и обоснована исследовательская схема, позволяющая изучить организационный потенциал в компонентном, пространственном, морфологическом, функциональном, качественном, временном и инструментальном аспектах. В результате исследования установлены источники и свойства образующих организационный потенциал организационных ресурсов, способы создания нужного качества организационного потенциала и особенности его форм, определено направление поиска методов его измерения и оценки, выявлены причины образования резервов.

Установлено, что качество организационного потенциала определяется результативностью функций по поддержанию ключевых ценностей предприятия, а модель поведения – наиболее развитой группой организационных ресурсов.

Предложено трехуровневое строение модели поведения предприятия, обеспечивающее стратегическое соответствие состоянию деловой среды в сочетании с адаптивностью предприятия к внешним изменениям.

Предложена типология моделей поведения предприятий, основанная на доминировании наиболее развитой группы организационных ресурсов. Выделено две группы моделей. Модели первой группы (структурная, информационная, культурологическая) сфокусированы на использовании организационных форм рационального применения привлеченных ресурсов, что позволяет обеспечить ограниченный рост продаж. Модели второй группы (экспансионистская, интеллектуальная, отношенческая) сфокусированы на использовании разных организационных форм активизации спроса на продукцию и развития ресурсной базы, что позволяет обеспечить высокий рост продаж.

На базе предложенной типологии с учетом опубликованных в литературе результатов эмпирических исследований выделены модели поведения, релевантные специализированным производственным предприятиям. Разработаны характеристики этих моделей и их компонентов.

По результатам теоретического исследования сформулированы общие принципы (правила) управления организационным потенциалом, в числе которых направленность на обеспечение жизнеспособности производственных предприятий, целостность организационного потенциала и комплементарность его компонентов, интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления предприятия, соответствие аналитического инструментария уровню аналитической задачи, технологичность управления и другие. Эти принципы предложены как методологическая основа управления организационным потенциалом производственных предприятий.

3. Разработана методология исследования результативности управления организационным потенциалом производственных предприятий. Авторская разработка включает следующие оригинальные элементы: принципы исследования; формализованный вопросник для выявления доминирующей модели поведения предприятия; модифицированный комбинированный подход к исследо-

ванию организационного потенциала, моделирующий формирование его продуктивности; ценностно-функциональный прием подбора показателей; индикаторный метод измерения организационного потенциала; алгоритм расчета и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала; алгоритм расчета и оценки ресурсных потенциалов предприятия (производственного, финансового, трудового, рыночного); инструментарий детального, прогностического, диагностического и экспресс-диагностического анализа для решения стратегических, тактических и оперативных задач управления организационным потенциалом; обоснование метода *case study research* для апробации предложенного инструментария, который позволяет учесть специфичность организационного потенциала предприятия.

Предложенный модифицированный комбинированный подход дает возможность определить состояние, функциональную результативность, качество, продуктивность организационного потенциала, состояние генерируемых им ресурсных потенциалов предприятия с помощью относительных количественных показателей, что соответствует представлению об организационном потенциале как организационной способности предприятия и отвечает сущности управления.

Предложено и разработано несколько форматов исследования результативности управления организационным потенциалом: детальный и прогностический анализ – для решения стратегических задач, диагностический анализ – для тактических задач, экспресс-диагностический анализ – для оперативных задач. Это дает возможность решать аналитические задачи разного масштаба, сложности, срочности с помощью предложенных комбинаций методов, инструментов и показателей, а также совместить детальность и оперативность оценки состояния и результатов применения организационного потенциала, что особенно важно в условиях роста подвижности и неопределенности деловой среды.

Таким образом, авторский подход и созданный инструментарий принципиально отличаются от предлагаемых в литературе разработок, предусматривающих измерение и оценку организационного потенциала по росту прибыли, стоимости

бизнеса, рейтингу или измерение организационного потенциала методом экспертных оценок вне связи с экономическими показателями деятельности предприятия.

Проведена экспериментальная проверка аналитического инструментария на примере нескольких производственных предприятий, которая доказала обоснованность авторской разработки.

Установлено, что предложенная методология дополняет традиционно применяемый финансовый инструментарий управления предприятием организационно-экономическим измерением и, таким образом, позволяет рассматривать формирование рыночных и экономических результатов производственного предприятия через призму его организационного потенциала.

4. Создана научно-методическая база технологизации управления организационным потенциалом по результатам построенного структурно-исторического генезиса технологий управления. Технологией управления названа совокупность основанных на знаниях комплементарных способов и инструментов управленческой деятельности, организованных в определенной последовательности и формализованных в специфических правилах и документах. Технологизацией управления названы подбор, комбинирование и формализация методов, инструментов и процессов управления объектами посредством специфических принципов для обеспечения надежности и экономичности результатов управления.

Установлены признаки технологий управления, на основании которых выделены следующие элементы технологизации управления: принципы технологизации, компонентный состав технологий, способы создания их комплементарности и способы формализации. Предложенный состав принципов технологизации включает целенаправленность; цикличность; временную структуризацию организуемого процесса; синхронизацию частей процесса; специализацию и комплементарность применяемых методов и инструментов, др.

Обоснован компонентный состав технологий управления, включающий цель деятельности, методы и инструменты исследования, организации и планирования, требования к должностному и квалификационному составу участников ор-

ганизуемого процесса, модели их поведения, методы и инструменты контроля, требуемую управленческую информацию, методы и средства ее сбора и обработки, организацию использования методов и инструментов во времени, документы, формализующие технологию.

Определены способы создания комплементарности компонентов технологий управления путем разработки классификации комплементарности экономических объектов по месту возникновения, способу формирования, жесткости выражения, степени выраженности. Установлено, что комплементарность технологии управления возникает за счет сочетания предметного, функционального и характеристического соответствия ее компонентов. Предметное соответствие обеспечивает общую направленность компонентов, функциональная и характеристическая – устойчивость комбинации компонентов и получения результата.

Предложен и обоснован комплект документов технологий управления, включающий пояснительную записку, методические, инструктивные, отчетные документы, а также графическую часть. Для создания графической части предложена методология структурного анализа и проектирования (SADT), позволяющая согласовывать этапы организуемого процесса, применяемые методы и инструменты, устанавливать и регламентировать связи между участниками процесса.

В целях подбора технологий управления, образующих модели поведения производственных предприятий и обеспечивающих их жизнеспособность, разработана типология технологий управления на базе широкого круга аргументированных признаков. Выделенные технологии разделены по сфере действия на три большие группы: общеорганизационные технологии, технологии внутреннего взаимодействия и технологии внешнего взаимодействия.

Совокупность полученных результатов образует научно-методическую базу технологизации управления организационным потенциалом, задает единство принципов (правил) устройства технологий управления, создает условия для их многообразия и гибкости управления.

5. Сформированы маршрутные технологии стратегического управления организационным потенциалом производственных предприятий (технология

построения/преобразования, технология поддержания) и технология тактического управления. Маршрутной технологией называется набор основных элементарных компонентов и установленный порядок выполнения управленческих функций, представленный в укрупненной форме. Технология построения/преобразования предусматривает создание и преобразование организационного потенциала в соответствии с ключевыми ценностями предприятия. Технология поддержания направлена на сохранение организационного потенциала посредством детального анализа, корректирования и регулирования, а технология тактического управления – на сохранение организационного потенциала посредством диагностического анализа и регулирования.

Теоретико-методологическую основу технологизации управления организационным потенциалом составили авторские разработки, в том числе концепция управления, методология исследования результативности управления организационным потенциалом, научно-методическая база технологизации управления. Нормативную основу составила совокупность принципов, в числе которых общие принципы построения организованных систем, предложенные и обоснованные автором общие принципы управления организационным потенциалом, принципы исследования результативности управления организационным потенциалом и принципы технологизации управления.

Приведено описание каждой технологии управления организационным потенциалом, которое включает характеристику всех ее компонентов и SADT-модели с пояснениями. Разработаны комплекты основных текстовых и графических документов, которые формализуют технологии управления организационным потенциалом и включают методики исследования результативности управления организационным потенциалом (методики детального, диагностического, экспресс-диагностического и прогностического анализа), методику модульного проектирования организационного потенциала, SADT-модели технологий, список регулирующих и корректирующих действий.

В целях проектирования организационного потенциала сформирован набор необходимых и достаточных условий комплементарности его компонентов. Для

их выполнения предложен метод модульного проектирования, а в качестве модулей – специализированные технологии управления, соединенные ключевыми ценностями и принципами управления. Предложен состав модулей организационного потенциала для каждой модели поведения специализированных производственных предприятий, который должен включать ведущие, основные и вспомогательные технологии управления. Установлено, что ведущими должны быть технологии стратегического соответствия предприятия деловой среде, основными – технологии организации управления и технологии управления привлеченными ресурсами, вспомогательными – технологии выполнения управленческих функций.

Обоснован состав документов проекта организационного потенциала, включающий инструментальные карты, карты показателей организационного потенциала для каждой модели поведения специализированных производственных предприятий, Положение о КРІ, Политику внешних связей, программы партнерства, матрицы компетенций работников, матрицы ответственности, схему системы внутренней организации и другие.

Совокупность полученных результатов создает научную основу управления организационным потенциалом.

6. Использование комплементарно-технологического подхода и представление организационного потенциала как способности предприятия к организационной деятельности позволило:

– ***в теоретическом плане*** – предложить новую идеологию исследования потенциалов предприятия, продвинуть исследование способностей предприятия, прежде всего, организационного потенциала, в части установления свойств, форм, функций, основных процессов (формирование, функционирование, развитие), предложить новое видение формирования других (ресурсных) потенциалов предприятия (производственного, трудового, финансового, рыночного), раскрыть сущность управления организационным потенциалом и необходимых для этого технологий управления, развить представления о составляющих организационного потенциала, а также сущности и способах обеспечения жизнеспособности производственных предприятий;

– *в методологическом плане* – развить основы организационного анализа за счет разработки новых принципов исследования способностей предприятия, прежде всего, организационного потенциала, а также обеспечивающих эти принципы методического подхода, приемов, алгоритмов, комбинаций предложенных методов и созданных инструментов; развить основы организационного проектирования в части создания методического подхода к построению не только организационно-управленческой структуры, но организационного потенциала предприятия как целостного образования, разработки для этого метода модульного проектирования, а также установления условий и способов обеспечения комплементарности компонентов организационного потенциала; разработать научно-методическую базу технологизации управления организационным потенциалом;

– *в методическом плане* – разработать методики детального, прогностического, диагностического, экспресс-диагностического анализа результативности управления организационным потенциалом, методику модульного проектирования организационного потенциала, предложить и эмпирически обосновать ряд новых методических приемов, новых показателей и комбинаций показателей.

Таким образом, благодаря применению комплементарно-технологического подхода сформирована целостная система знаний по управлению организационным потенциалом производственных предприятий.

7. Результаты диссертационного исследования позволили определить направления дальнейшего развития предложенных разработок. Наиболее перспективными представляются следующие направления исследования: развитие методологии исследования результативности управления организационным потенциалом многопрофильных производственных образований, а также производственных предприятий с комбинированными моделями поведения; выявление отраслевых особенностей организационного потенциала производственных предприятий; изучение жизненного цикла организационного потенциала и его влияния на результаты деятельности предприятий; влияние изменения модели поведения на результаты деятельности производственных предприятий.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- АУП – занятость персонала в аппарате управления
- БИН – нагрузка на содержание инженерного центра
- ВСП – выплаты социального характера в расчете на 1 работника
- ВЫК – выручка в расчете на 1 работника отдела продаж
- ВЫР – выпуск продукции в расчете на 1 работника
- ДЗВ – затраты на 1 руб. выручки
- ДМС – доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости
- ДНА – доля нематериальных активов в стоимости совокупных активов
- ДРС – суммарная доля сырья, материалов, энергии и топлива в структуре себестоимости
- ДЭВ – доля экспорта в выручке
- ДЭС – доля затрат на энергию в структуре себестоимости
- ЗВП – затраты на 1 руб. выпуска продукции
- ЗПМ – средняя заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов
- ЗПО – зарплатоотдача
- ИВР – информационная вооруженность работников
- КАВ – коэффициент автономии
- КАП – коэффициент автоматизации рабочих мест в производстве
- КБЛ – коэффициент быстрой ликвидности
- ККО – коэффициент кооперации
- КОМ – доля персонала коммерческой службы в среднесписочной численности работников
- КОН – коммерческая нагрузка
- КОЭ – доля персонала коммерческой и экономической служб в среднесписочной численности работников
- КПМ – коэффициент использования производственной мощности

КРП – коэффициент роста продаж

КТК – коэффициент текучести кадров

КТЛ – коэффициент текущей ликвидности

КТП – доля персонала конструкторско-технологической службы и производственной администрации в среднесписочной численности работников

КТР – доля персонала конструкторско-технологической службы в среднесписочной численности работников

КФН – коэффициент финансовой независимости

НИН – исследовательская нагрузка

НИО – нагрузка на выполнение информационного обслуживания

ОБА – оборачиваемость оборотных активов

ОВС – отдача от выплат социального характера

ОЗИ – отдача от затрат в исследования и разработки

ОЗР – отношение средней заработной платы на предприятии к средней заработной плате по региону

ОИТ – отдача от затрат на использование информационных технологий

ОИЦ – отдача от затрат на содержание инженерного центра

ОКР – отдача от коммерческих расходов

ОП – организационный потенциал

ОСК – оборачиваемость собственного капитала

ОУП – отдача от затрат на управление

ПДН – прибыль до уплаты налогов

ПКВ – доля выручки, обеспечиваемая постоянными клиентами

ПКЧ – доля постоянных клиентов в общей численности

ПП – производственный потенциал

ПТП – производительность труда персонала

ПТР – производительность труда рабочих

РДЗО – рост общей дебиторской задолженности

РДЗП – рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков

РК – рыночная капитализация

РКВ – доля продукции, реализованной разовым клиентам

РКЗО – рост общей кредиторской задолженности

РКЗП – рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками

РКЧ – доля разовых клиентов в общей их численности

РП – рыночный потенциал

САУ – средний трудовой стаж руководителей

СВК – средняя выручка в расчете на одного клиента

СИП – сводный процессный индекс

СИР – сводный ресурсный индекс

СКП – средний трудовой стаж персонала конструкторско-технологической службы и производственной администрации

СКЭ – средний трудовой стаж персонала коммерческой и экономической служб

СМЗ – среднемесячная зарплата в расчете на 1 работника

СРС – средний трудовой стаж руководителей и специалистов

ССИ – средний трудовой стаж инженерно-технических работников

ССК – средний трудовой стаж персонала конструкторско-технологической службы

ССС – средний стаж специалистов предприятия

ТП – трудовой потенциал

УПН – управленческая нагрузка

ФВР – фондовооруженность

ФОС – фондоотдача

ФП – финансовый потенциал

ЧДП – чистый денежный поток

ЭКО – доля персонала экономической службы в среднесписочной численности работников

ЭТУ – эффективность труда управленческого персонала

1. Абалкин, Л.И. Логика экономического роста / Л.И. Абалкин. – Москва : Экономика, 2002. – 228 с. – ISBN 5-201-03286-9.
2. Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – Москва : Экономика, 1989. – 240 с. – ISBN 5-282-00125-X.
3. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблшер, 2002. – 287 с.
4. Алифанова, Т.И. Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях / Т.И. Алифанова // Управленческие науки. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 28–36.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.
6. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 368 с. – ISBN 5-279-02435-X.
7. Анчишкин, А.И. Прогнозирование роста экономики / А.И. Анчишкин. – Москва : Экономика, 1996. – 294 с.
8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 848 с. – ISBN 978-5-91180-771-9.
9. Аткина, Н.А. Стратегическое планирование и использование рыночного потенциала предприятия / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 8–15.
10. Бабанова, Ю.В. Гибкие технологии управления предприятием в условиях цифровизации экономики / Ю.В. Бабанова, В.М. Орлов, Р.С. Антонян // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 6 (216). – С. 61–66.

11. Бабанова, Ю.В. Особенности управленческого инструментария в условиях инновационной экономики / Ю.В. Бабанова // Бизнес. Образование. Право. – 2010. – № 2 (12). – С. 118–123.

12. Баев, Л.А. К вопросу о категорийной системе оценки и управления инновационным развитием / Л.А. Баев, М.Г. Литке // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 20–27.

13. Бажанова, М.И. Формирование механизма инновационного развития промышленной интегрированной структуры : дис. ... канд. экон. наук / Бажанова Марина Игоревна. – Челябинск, 2013. – 163 с.

14. Базров, Б.М. Модульная технология в машиностроении / Б.М. Базров. – Москва : Машиностроение, 2001. – 367 с. – ISBN 5-217-03061-5.

15. Байбурина, Э.Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости российских компаний / Э.Р. Байбурина, И.В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2007. – № 4 (44). – С. 53–63.

16. Балабанова, Е.С. Институциональные условия трансфера технологий / Е.С. Балабанова, А.О. Груздинский // Социс. – 2001. – № 4. – С. 39–48.

17. Баранов, А.Ю. Инновационное поведение фирм и деловой климат в странах с переходной экономикой / А.Ю. Баранов, Т.Г. Долгопятова // Российский журнал менеджмента – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 3–30.

18. Баринов, В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 383 с. – ISBN 978-5-16-002430-1.

19. Барнгольц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С.Б. Барнгольц. – Москва : Финансы и статистика, 1984. – 214 с.

20. Белкин, В.Н. Организационный капитал предприятия / В.Н. Белкин, О.А. Антонова, В.Д. Горбунов. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2011. – 164 с. – ISBN 978-5-94646-321-8.

21. Белов, М.В. Модели технологий / М.В. Белов, Д.А. Новиков. – Москва : ЛЕНАНД, 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-9710-5982-0.

22. Белов, М.В. Проблемы управления технологией комплексной деятельности организационно-технических систем / М.В. Белов, Д.А. Новиков // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 7. – С. 118–133.

23. Беляева, Т.В. Концепция стратегических ориентаций фирмы / Т.В. Беляева, Г.В. Широкова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 10. – С. 71–76.

24. Беляева, Т.В. Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала / Т.В. Беляева, Г.В. Широкова, Е.Б. Гаффарова // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 2. – С. 131–162.

25. Бир, С. Мозг фирмы / С. Бир. – Москва : Радио и связь, 1993. – 413 с. – ISBN 5-256-00426-3.

26. Благутин, М.Д. Жизнеспособность организации / М.Д. Балагутин, С. Келлер, К. Прайс, А.С. Точин // Вестник McKinsey. – 2014. – № 31. – С. 49–68.

27. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2013. – 768 с. – ISBN 978-5-370-02927-1.

28. Бобылева, А.З. Управление ростом организации в период нестабильности / А.З. Бобылева // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2004. – № 1. – С. 72–93.

29. Богатая, И.Н. Стратегический учет собственности предприятия / И.Н. Богатая. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 213 с. – ISBN 5-222-01791-5.

30. Богатырева, К.А. Предпринимательская ориентация: этапы становления концепции и основные направления исследований / К.А. Богатырева, Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2015. – Т. 13, № 1. – С. 65–90.

31. Богданов, А.А. Тектология: всеобщая организационная наука : в 2 кн. / А.А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989. – Кн. 1. – 304 с. – ISBN 5-282-00538-7.

32. Богопольский, Ю.А. Активно-оперативная адаптивность системы управления как фактор обеспечения выживаемости и повышения жизнеспособности предприятия / Ю.А. Богопольский // Вестник МГТУ. – 1998. – № 1. – С. 137–144.

33. Бондаренко, И.Б. Организационная модель многоагентной системы извлечения знаний из распределенных гетерогенных баз данных систем автоматизированного проектирования / И.Б. Бондаренко, А.И. Иванов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Технические науки. – 2015. – № 4 (36). – С. 54–63.

34. Борисова, М.С. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей: монография / М.С. Борисова, Ю.В. Вертакова, А.М. Борисов. – Москва : Русайнс, 2016. – 202 с. – ISBN 978-5-4365-1147-4.

35. Братимов, О.В. Практика глобализации: игры и правила новой эпохи / О.В. Братимов, Ю.М. Горский, М.Г. Делягин, А.А. Коваленко. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 344 с. – ISBN 5-16-000379-7.

36. Бронникова, Т.С. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия : монография / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин. – Королёв : Финансово-технологическая академия, 2012. – 134 с. – ISBN 978-5-91730-255-3.

37. Вайсман, Е.Д. Формирование модели стратегического управления динамическими способностями промышленного предприятия с использованием технологии форсайт / Е.Д. Вайсман, Н.С. Никифорова, С.А. Носова // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 7. – С. 1091–1104.

38. Валитова, Л.А. Организационная экология: взгляд экономиста / Л.А. Валитова, В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 109–118.

39. Васильева, В.Е. Особенности организации труда творческих работников / В.Е. Васильева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 93–102.

40. Васин, Н.С. Инновационность и устойчивость: проблемы и перспективы [Текст] / Н.С. Васин, К.С. Рябых // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 1. – С. 23–28.

41. Величко, В. Инструментарий усиления жизнеспособности организации. Практический подход к организационному развитию для экологических организаций гражданского общества / В. Величко, С. Готин, Консалтинговая группа

IMACON. – Сентендре : Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы, 2014. – URL: <http://www.sector.rec.org/uploads/documents/OVToolkitRuss.pdf> (дата обращения: 05.12.2019).

42. Вернерфельт, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 103–118.

43. Виноградова, Е.Ю. Разработка унифицированной методики создания информационной системы экономического планирования и управления на предприятии / Е.Ю. Виноградова, А.И. Галимова // Управленец. – 2017. – № 5 (69). – С. 89–97.

44. Галкина, Н.В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития / Н.В. Галкина. – Москва : Экономика, 2007. – 248 с. – ISBN 978-5-282-02817-1.

45. Гаранина, Т.А. Нематериальные активы и интеллектуальный капитал: роль в создании ценности компании / Т.А. Гаранина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 78–105.

46. Генералова, С.В. Индикаторный метод оценки потенциала предприятий / С.В. Генералова // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 6. – С. 63–69.

47. Генералова, С.В. Концептуальные основы управления. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга / С.В. Генералова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 16–21.

48. Герасимов, Б.Н. Технологизация управления: обзор научной литературы и авторский взгляд / Б.Н. Герасимов // Современные технологии управления. – 2017. – № 2. – URL: <https://sovman.ru/article/7403/> (дата обращения: 05.12.2019).

49. Гилева, Т.А. Компетенции организации: инструменты анализа и оценки / Т.А. Гилева // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 3. – С. 266–276.

50. Гилева, Т.А. Формирование организационного капитала предприятия на основе реализации инноваций / Т.А. Гилева, М.Е. Гурина // Научно-технические

ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – № 3 (221). – С. 221–231.

51. Гончар, К.Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать / К.Р. Гончар // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125–141.

52. Градов, А.П. Проблемы формирования стратегии фирмы в свете теории трансакционных издержек / А.П. Градов, Г.Ю. Коробович // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 3. – С. 32–47.

53. Грант, Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 47–75.

54. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – 5-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 228 с. – ISBN 978-5-469-01303-7.

55. Гребнев, Л.С. Факторы и ресурсы: тождество, различие или противоположность? / Л.С. Гребнев // Вопросы экономики. – 2010. – № 7. – С. 135–150.

56. Гродинская, А.Н. Методика исследования устойчивости подсистем промышленного предприятия / А.Н. Гродинская, П.П. Табурчак // Экономическое возрождение России. – 2015. – № 4 (46). – С. 141–151.

57. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. – Москва : Юрайт, 2017. – 366 с. – ISBN 978-5-534-03094-5.

58. Грошева, И.В. Проблемы оценки экономического потенциала: трудовой потенциал / И.В. Грошева, Е.М. Уланова // Вопросы оценки. – 2005. – № 1. – С. 14–17.

59. Гурков, И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса / И.Б. Гурков // ЭКО. – 2009. – № 5. – С. 3–34.

60. Дайер, Дж.Х. Дележ пирога: распределение ренты в альянсах и сетях / Дж.Х. Дайер, Х. Сингх, П. Кейл // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 95–112.

61. Дайер, Дж.Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ / Дж.Х. Дайер, Х. Сингх // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 65–94.

62. Демченко, А.И. Организационно-экономический подход к выбору формы партнерского взаимодействия в логистических цепях / А.И. Демченко // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14066> (дата обращения: 05.12.2019).

63. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. – Москва : Альпина Пабlishер, 2016. – 644 с. – ISBN 978-5-9614-4350-9.

64. Долгопятова, Т.Г. Эмпирические обследования предприятий: методы и практика / Т.Г. Долгопятова // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2008. – Т. 12, № 2. – С. 239–271.

65. Дорошенко, Ю.А. Анализ научно-технического потенциала предприятий промышленности строительных материалов в контексте оценки необходимости проведения технологической модернизации в отрасли / Ю.А. Дорошенко, А.А. Климашевская // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 1. – С. 214–218.

66. Дубровский, В.Ж. Индикативный контроль эффективности текущей деятельности линейных и функциональных руководителей предприятия / В.Ж. Дубровский, С.С. Боровиков // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 6 (44). – С. 67–72.

67. Дубровский, В.Ж. Ресурсная концепция преимуществ фирмы в конкурентной борьбе / В.Ж. Дубровский, С.В. Орехова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 3 (35). – С. 5–12.

68. Дюйзен, Е.Ю. Организационные способности как основа формирования конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта / Е.Ю. Дюйзен // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 4-1 (10). – С. 218–223.

69. Дюк, А.А. Оценка организационного потенциала предприятия / А.А. Дюк // Инновационная экономика. – 2010. – № 3. – С. 65–72.

70. Екатеринославский, Ю.Ю. Организация процессов управления производством / Ю.Ю. Екатеринославский. – Москва : Экономика, 1982. – 183 с.

71. Елиферов, В.Г. Международный стандарт ИСО 9001:2000 «на ладони» / В.Г. Елиферов // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 9. – С. 18–22.

72. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 2001. – 238 с. – ISBN 5-8001-0027-6.

73. Жигунова, О.А. К вопросу о прогнозировании экономического потенциала предприятия: метод экспертных оценок / О.А. Жигунова, Р.В. Завьялов // Академический вестник. – 2013. – № 3 (25). – С. 90–94.

74. Жигунова, О.А. Теория и методология анализа и прогнозирования экономического потенциала предприятия / О.А. Жигунова. – Москва : Финансы и кредит, 2010. – 140 с. – ISBN 978-5-8024-0077-7.

75. Земцов С.П. Какие высокотехнологичные компании в России растут быстрее и почему / С.П. Земцов, А.В. Чернов // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2019. – № 1 (41). – С. 68–99.

76. Зенкина, М.В. Формирование стратегии развития строительного предприятия на основе использования резервов внутренней и внешней среды / М.В. Зенкина, В.В. Васильев, М.А. Тютрина. – Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2003. – 195 с. – ISBN 5-7310-1645-3.

77. Зоткина, Н.С. Формирование механизма управления экономическим потенциалом строительного предприятия / Н.С. Зоткина, А.А. Яблочкина, С.В. Василенко. – Тюмень : Печатник, 2008. – 204 с.

78. Зотт, К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования / К. Зотт // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 89–130.

79. Иванова, О.А. Определение потенциала предприятия при оценке уровня его конкурентоспособности / О.А. Иванова // Вестник Национального технического университета «ХПИ». – 2012. – № 14. – С. 168–176.

80. Индексы эффективности промышленного производства: ежемесячный доклад № 101 / Институт «Центр развития» НИУ ВШЭ. – URL: <https://dcenter.hse.ru/mirror/pubs/share//direct/211132749> (дата обращения: 01.10.2019).

81. Информационные технологии управления : учеб. пособие / под ред. Ю.М. Черкасова. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 214 с. – ISBN 5-16-000615-X.

82. Исмагилова, Л.А. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия / Л.А. Исмагилова, Т.А. Гилева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 106–115.

83. Исмагилова, Л.А. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом компании: подходы, принципы, инструменты / Л.А. Исмагилова, Т.А. Гилева, Л.В. Ситникова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 62–71.

84. Казакова, Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике / Н.В. Казакова // Инновации. – 2003. – № 1. – С. 50–54.

85. Карлик, А.Е. Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода / А.Е. Карлик, В.В. Платонов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 7. – С. 49–53.

86. Карпухина, Е.А. Международные стратегические альянсы. Опыт и исследования / Е.А. Карпухина. – Москва : Дело и сервис, 2004. – 176 с. – ISBN 5-8018-0237-1.

87. Карпушкина, А.В. Исследование совместимости институтов социально-трудовых отношений / А.В. Карпушкина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2011. – № 21. – С. 104–111.

88. Катков, Ю.Н. Управленческий учет как основа развития и поддержания потенциала организации / Ю.Н. Катков // Модернизация как альтернатива глобализации: потенциал экономической интеграции стран СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. / под ред. В.А. Сидорова. – Краснодар : Краснодарский ЦНТИ, 2012. – Т. 2. – С. 121–125.

89. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с. – ISBN 5-288-03910-0.

90. Келлер, С. Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / С. Келлер, К. Прайс. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 470 с. – ISBN 978-5-9614-3443-9.

91. Кельчевская, Н.Р. Новый взгляд на систему управления структурным капиталом промышленного предприятия / Н.Р. Кельчевская, И.М. Черненко, И.С. Пельмская [и др.] // Экономика в промышленности. – 2015. – № 3. – С. 103–111.

92. Кельчевская, Н.Р. Процессный подход к управлению структурным капиталом промышленного предприятия / Н.Р. Кельчевская, И.М. Черненко, И.С. Пельмская [и др.] // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 20, № 2. – С. 39–48.

93. Кельчевская, Н.Р. Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия / Н.Р. Кельчевская, И.М. Черненко // Экономика в промышленности. – 2014. – № 2. – С. 10–23.

94. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л.К. Саммерс. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 414 с. – ISBN 5-94723-127-1.

95. Клейнер, Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 3. – С. 3–28.

96. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 27–50.

97. Клейнер, Г.Б. Становление общества знаний в России: социально-экономические аспекты / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2005. – № 3. – С. 56–69.

98. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – Москва : Дело, 2008. – 568 с. – ISBN 978-5-7749-0487-7.

99. Клепиков, Ю.Н. Оценка уровня и стратегии улучшения использования экономического потенциала предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Клепиков Юрий Николаевич. – Белгород, 1999. – 22 с.

100. Когденко, В.Г. Фундаментальный анализ компании: особенности и ключевые индикаторы / В.Г. Когденко // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 33. – С. 2–16.

101. Когут Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии / Б. Когут, У. Зандер // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 1. – С. 121–140.

102. Кокарева, Е.Ю. Формирование и использование организационного потенциала в антикризисном управлении предприятием : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Кокарева Елена Юрьевна. – Тюмень, 2002. – 23 с.

103. Коллиз, Д.Дж. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. / Д.Дж. Коллиз, С.А. Монтгомери // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 186–206.

104. Комаров, В.Ф. Управленческие имитационные игры / В.Ф. Комаров. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1989. – 272 с. – ISBN 5-02-029146-3.

105. Коренченко, Р.А. Общая теория организации : учебник / Р.А. Коренченко. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 283 с. – ISBN 5-238-00557-1.

106. Королев, В.И. Трансформация конкурентного поведения фирм в современных условиях / В.И. Королев, Е.В. Дикуль // Менеджмент в России и за рубежом – 2019. – № 1. – С. 15–20.

107. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – Москва : Академический проект, 2006. – 528 с. – ISBN 5-902766-30-3.

108. Кристенсен, К.М. Организационный ответ вызову «подрывных» технологий / К.М. Кристенсен, М. Овердорф // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 4. – С. 97–112.

109. Кувшинов, М.С. Оценка инвестиционного климата предприятий / М.С. Кувшинов. – Москва : Экономика, 2007. – 229 с. – ISBN 978-5-282-02790-7.

110. Кузин, Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд / Д.В. Кузин // Управленческие науки. – 2014. – № 4. – С. 16–25.

111. Куликов, А.В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий / А.В. Куликов, Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 3. – С. 3–34.

112. Кулькова, И.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия / И.А. Кулькова, Н.А. Николаев // Вестник ВСГУТУ. – 2016. – № 6 (63). – С. 138–145.

113. Лаптев, Ю.В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом / Ю.В. Лаптев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 3–23.

114. Ларионова, И.А. Рейтинговая оценка и ее использование при диагностике экономического состояния предприятия / И.А. Ларионова, С.В. Марков, А.Е. Кузнецова [и др.] // Экономика в промышленности – 2011. – № 3. – С. 67–73.

115. Ларионова, И.А. Формирование оценочного вектора для диагностики экономической ситуации на предприятии / И.А. Ларионова, И.М. Рожков, Ю.Ю. Костюхин [и др.] // Экономика в промышленности – 2019. – Т. 12, № 1. – С. 56–68.

116. Латфуллин, Г.Р. Теория организации : учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – Москва : Юрайт, 2015. – 448 с. – ISBN 978-5-9916-2431-2.

117. Липов, В.В. Измерение и оценка институциональной комплементарности: проблемы и инструменты / В.В. Липов // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. – 2009. – № 1 (37). – С. 62–70.

118. Липов, В.В. Институциональная комплементарность как фактор формирования социально-экономических систем / В.В. Липов // Journal of Institutional Studies. – 2012. – Т. 4, № 1. – С. 25–42.

119. Литвак, Б.Г. Экспертные технологии в управлении / Б.Г. Литвак. – Москва : Дело, 2004. – 398 с. – ISBN 5-7749-0347-8.

120. Литовченко, С.Е. Топ-менеджеры российских компаний обозначили ключевые управленческие задачи ближайшего будущего / С.Е. Литовченко, А.Я. Дынин // Управление ростом: идеи и технологии : сб. ст. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 280 с.

121. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников ; под ред. Г.Б. Клейнера. – 5-е изд. – Москва : Дело, 2003. – 519 с. – ISBN 5-7749-0275-7.

122. Малков, А.В. Создание интегрированных систем менеджмента – один из механизмов реализации целей устойчивого развития / А.В. Малков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 36–40.

123. Марка, Д.А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д.А. Марка, К. МакГоуэн. – Москва : Метатехнология, 1993. – 243 с. – ISBN 5-7395-0007-9.

124. Матузов, Д.Ю. Обеспечение жизнеспособности организации на основе управления стратегическими ресурсами : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Матузов Дмитрий Юрьевич. – Курск, 2016. – 19 с.

125. Махов, А.Е. Новый энциклопедический словарь / А.Е. Махов. – Москва : РИПОЛ классик, 2004. – 1455 с. – ISBN 5-85270-194-7.

126. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – Москва : Финансы и статистика, 1990. – 135 с. – ISBN 5-279-00334-4.

127. Менгер, К. Избранные работы: основания политической экономии. Исследования о методах социальных наук и политической экономии в особенности / К. Менгер. – Москва : Территория будущего, 2005. – 494 с. – ISBN 5-7333-0175-9.

128. Мерзликина Г.С. Развитие экономического потенциала предприятия / Г.С. Мерзликина, О.А. Минаева. – Волгоград : ВолгГТУ, 2015. – 156 с. – ISBN 978-5-9948-1918-0.

129. Методология функционального моделирования IDEF0: руководящий документ. – Москва : Издательство стандартов, 2000. – 62 с.

130. Милгром, П.Р. Экономика современного промышленного производства: технология, стратегия и организация / П.Р. Милгром, Д.Д. Роберт // Уроки организации бизнеса : сб. науч. тр. / сост. А.А. Демин, В.С. Катькало. – Санкт-Петербург : Лениздат, 1994. – С. 89–126.

131. Мильнер, Б.З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление / Б.З. Мильнер, Т.М. Орлова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 286 с. – ISBN 978-5-16-006175-7.

132. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 807 с. – ISBN 978-5-16-004700-3.

133. Минаева, Л.А. Методологические аспекты стратегического анализа / Л.А. Минаева, Г.З. Акимова, Ю.А. Дорошенко, И.В. Сомина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 11. – С. 226–232.

134. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с. – ISBN 5-469-00256-X.

135. Моисеева, Н.К. О возможности оценки влияния межорганизационных взаимодействий компании на результаты ее деятельности / Н.К. Моисеева, А.Н. Стерлигова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 10–19.

136. Мокроносов, А.Г. Человеческий капитал и человеческий потенциал / А.Г. Мокроносов, Ю.В. Крутин // Идеи и идеалы. – 2017. – Т. 2, № 2. – С. 80–89.

137. Морган, Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М.–Санкт-Петербург : Вершина, 2006. – 414 с. – ISBN 5-9626-0152-1.

138. Наследов, А.Д. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных / А.Д. Наследов. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 416 с. – ISBN 978-5-496-00107-6.

139. Научно-технический прогресс и интенсификация производства / под ред. А.Е. Когута. – Ленинград : Лениздат, 1987. – 166 с.

140. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С.Е. Литовченко. – Москва : Ассоциация менеджеров, 2008. – 104 с.

141. Нельсон, Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р.Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер. – Москва : Дело, 2002. – 536 с. – ISBN 5-7749-0215-3.

142. Николаева, Т.И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // Управленец. – 2011. – № 9–10. – С. 62–67.

143. Никонова, А.А. Народно-хозяйственный подход к развитию и использованию человеческого потенциала / А.А. Никонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 27. – С. 13–29.

144. Новиков, А.М. Методология / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – Москва : СИНТЕГ, 2007. – 668 с. – ISBN 978-5-89638-100-6.

145. Нуреев, Р.М. Экономическая история России (опыт институционального анализа) / Р.М. Нуреев, Ю.В. Латов. – Москва : КноРус, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-406-05965-4.

146. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Москва : Азбуковик, 2000. – 944 с. – ISBN 5-89285-003-X.

147. Ойнер, О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О.К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 2. – С. 27–46.

148. Окольнішнікова, І.Ю. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур / И.Ю. Окольнішнікова, В.Ю. Шевров. – Челябинск : Изд. центр ЮурГУ, 2014. – 124 с. – ISBN 978-5-696-04568-9.

149. Орехова, С.В. Разработка стратегии банка на базе его динамических способностей / С.В. Орехова, И.Н. Попова, Ю.В. Шаехова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 5. – С. 46–53.

150. Орехова, С.В. Специфика российской модели управления ресурсами фирмы / С.В. Орехова, В.Ж. Дубровский // Журнал экономической теории. – 2016. – № 4. – С. 113–124.

151. Орлова, Т.М. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды / Т.М. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 109–119.

152. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и инноватора / А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва : Альпира Паблишер, 2012. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6.

153. Павлова, А.В. Организационный потенциал в управлении деятельностью фирмы / А.В. Павлова. – Казань : Казан. гос. ун-т им. В.И. Ульянова-Ленина, 2003. – 135 с. – ISBN 5-9818-0029-1.

154. Парфенова, Е.Н. Внедрение интегрированной системы управления как фактор развития промышленного предприятия / Е.Н. Парфенова, Ж.Н. Авилова // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2018. – № 7. – С. 143–146.

155. Пирогов, В.И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В.И. Пирогов, С.К. Завьялов, Г.Р. Мукушев // ЭКО. – 2008. – № 7. – С. 3–17.

156. Питеев, В.Г. Маркетинг и его место в управлении конкурентоспособностью организации / В.Г. Питеев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение, философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2007. – № 1. – С. 203–207.

157. Попов, Е.В. Сравнительная оценка цифрового потенциала предприятий / Е.В. Попов, К.А. Семячев, Ю.А. Москаленко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 70–75.

158. Попова, Л.Ф. Организационные способности как основа адаптивного управления организационной структурой предприятия / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 5 (54). – С. 88–95.

159. Поташева, Г.А. Оценка организационного потенциала промышленного предприятия / Г.А. Поташева // Труд и социальные отношения. – 2011. – № 10. – С. 30–40.

160. Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 18–44.

161. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 864 с. – ISBN 5-7709-0198-5.

162. Просвирина, И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И.И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 5–11.

163. Радаев, В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация / В.В. Радаев // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 4. – С. 20–33.

164. Радыгин, А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп / А.Д. Радыгин // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 35–58.

165. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 616 с. – ISBN 5-85177-044-9.

166. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 512 с. – ISBN 978-5-16-105386-7.

167. Райченко, А.В. О соотношении теории и методологии управления / А.В. Райченко // Вестник Университета. – 2020. – № 1. – С. 23–27.

168. Райченко, А.В. Прикладная организация / А.В. Райченко. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 304 с. – ISBN 5-94723-528-5.

169. Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. – Москва : Экономика, 1988. – 127 с. – ISBN 5-282-00577-8.

170. Розенберг, И.Н. Сложность и комплементарность / И.Н. Розенберг // Перспективы науки и образования. – 2016. – № 5. – С. 7–10.

171. Рой, О.М. Знания в современной экономике: теория и практика / О.М. Рой, В. Драшкович, М. Драшкович, Р. Йовович. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2014. – 304 с. – ISBN 978-5-7779-1722-5.

172. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2008. – 436 с. – ISBN 978-5-9924-0049-6.

173. Рыбаков, А.В. Рыночный потенциал предприятий в системе факторов долгосрочного роста российской промышленности / А.В. Рыбаков // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 3. – С. 157–161.

174. Савельева, И.П. Методика оценки инвестиционного потенциала и инновационной привлекательности субъектов Российской Федерации / И.П. Савельева, И.М. Цало // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 4. – С. 25–30.

175. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-16-012373-8.

176. Самоукин, А.И. Потенциал нематериального производства / А.И. Самоукин. – Москва : Знание, 1991. – 64 с. – ISBN 5-07-001709-8.

177. Светлов, Е.И. Оценка интеллектуального капитала при подготовке специалистов для промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Светлов Илья Евгеньевич. – Москва : МГТУ, 2007. – 11 с.

178. Свободин, В.С. Производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования / В.С. Свободин // Вестник статистики. – 1984. – № 10. – С. 27–35.

179. Семенов, Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления : учеб. пособие / Г.В. Семенов, М.В. Николаев, М.В. Савеличев. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2004. – 184 с. – ISBN 5-7464-0512-4.

180. Семенов, Ю.Г. Гуманитарные технологии в контексте организационной культуры / Ю.Г. Семенов // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2007. – № 1. – С. 51–53.

181. Сибилева, В.Я. Подход к определению понятия трудового потенциала / В.Я. Сибилева, А.П. Антонов, С.Г. Радько // Дизайн и технологии. – 2015. – № 46 (88). – С. 93–101.

182. Сибилева, В.Я. Сущность трудового потенциала как социально-экономической категории / В.Я. Сибилева // Экономические и гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (279). – С. 113–120.

183. Системы технологий / под ред. П.Д. Дудко. – Харьков : Бурун Книга, 2003. – 336 с. – ISBN 966-96265-0-1.

184. Скалецкий, Е.В. Связь конкурентных стратегий и результатов деятельности российских фирм малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса / Е.В. Скалецкий, Г.В. Широкова, Е.Б. Гаффорова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2018. – Т. 17, Вып. 2. – С. 204–230.

185. Скоморохова, Г.А. Средняя зарплата в Челябинске / Г.А. Скоморохова. – URL: <http://chel.dk.ru/zarplata> (дата обращения: 25.01.2014).

186. Сливоцки, А. Зона прибыли / А. Сливоцки, Д. Моррисон, Б. Андельман. – Москва : Эксмо, 2006. – 448 с. – ISBN 5-699-10853-X.

187. Смирнов, С.В. Система опережающих индикаторов для России / С.В. Смирнов // Вопросы экономики. – 2001. – № 3. – С. 23–42.

188. Смирнов, Э.А. Основополагающие законы организации – компас для руководителя / Э.А. Смирнов // Консультант директора. – 2000. – № 17. – С. 27–33.

189. Смирнов, Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э.А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 95–104.

190. Смирнова, М.В. Организационный потенциал предприятия – основа его устойчивости / М.В. Смирнова, М.Н. Титова // ЛегПромБизнес. В мире оборудования. – 2004. – № 11–12 (51). – С. 24–25.

191. Смирнова, М.В. Проблемы оценки организационного потенциала и качества менеджмента предприятия / М.В. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2011. – № 2. – С. 13–16.

192. Соколов, Н.Н. Применение технологии ТРИЗ при принятии управленческих решений в стратегическом управлении / Н.Н. Соколов // Вестник университета. – 2014. – № 16. – С. 214–217.

193. Софронова, О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О.Б. Софронова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8: Менеджмент. – 2005. – Вып. 2. – С. 57–71.

194. Софронова, О.Б. Некоторые аспекты применения понятия «технология управления» в российской теории и практике менеджмента / О.Б. Софронова // Современные аспекты экономики. – 2002. – № 11 (24). – С. 83–87.

195. Степанов, А.Я. Категория «потенциал» в экономике / А.Я. Степанов, Н.В. Иванова. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm> (дата обращения: 27.08.2019).

196. Сток, Дж. Конкуренция, базирующаяся на способностях / Дж. Сток, Ф. Эванс, Л. Шулман // Корпоративная стратегия : сб. ст. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 195–204.

197. Сторчевой, М.А. Некоторые сомнения в концепции динамических способностей / М.А. Сторчевой // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 4. – С. 175–182.

198. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д.О. Нил. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 381 с. – ISBN 5-94723-555-2.

199. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: логистико-ориентированное проектирование фирмы / под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – Москва : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 599 с. – ISBN 5-7038-1658-0.

200. Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт. – Москва : Поколение, 2007. – 368 с. – ISBN 978-5-9763-0010-1.

201. Сухов, С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом – 2003. – № 5. – С. 61–67.

202. Табурчак, П.П. Механизм влияния организационного потенциала на эффективность деятельности промышленных предприятий / П.П. Табурчак, М.А. Микитась // Экономика и управление. – 2012. – № 12(86). – С. 66–71.

203. Такер, Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Р.Б. Такер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2006. – 223 с. – ISBN 5-9693-0055-1.

204. Тамбовцев, В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 1. – С. 5–40.

205. Ташкинов, А.Г. Разработка интегрированной технологии управления развитием производственной системы машиностроительного предприятия / А.Г. Ташкинов // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 19. – С. 2867–2878.

206. Тащев, А.К. Трудовой потенциал промышленного предприятия и его трансформация в человеческий капитал / А.К. Тащев // Вестник ЮурГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. – Т. 7, № 1 (183). – С. 92–96.

207. Тенденции развития промышленности: отчет Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП). – URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/PROM/2016 (дата обращения: 27.08.2019).

208. Теория организации : учебник / под ред. В.Г. Алиева. – Москва : Экономика, 2010. – 429 с. – ISBN 978-5-282-03049-5.

209. Теплова, Т.В. Современные модификации стоимостной модели управления компанией / Т.В. Теплова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2004. – № 1. – С. 83–103.

210. Тис, Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микросо основания (устойчивых) результатов компании / Д.Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 4. – С. 59–108.

211. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8: Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133–183.

212. Ткаченко, И.Н. Оценка эффективности потенциала машиностроения Среднего Урала на основе применения элементов комплексного инструментария

анализа региональных отраслевых систем / И.Н. Ткаченко, Е.Н. Стариков // Организатор производства. – 2008. – № 1. – С. 59–63.

213. Ткаченко, И.Н. Показатели устойчивости при оценке инвестиционного потенциала отраслей промышленности (на примере Свердловской области) / И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева // Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации / отв. ред. С.В. Орехова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 71–86.

214. Ткаченко, И.Н. Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6 (38). – С. 15–21.

215. Томашева В.В. Управление инвестиционной деятельностью как фактор устойчивого функционирования компании / В.В. Томашева, Ю.В. Бабанова // Финансы и кредит. – 2012. – № 46 (526). – С. 27–32.

216. Третьяк, О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 25–50.

217. Третьяк, О.А. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О.А. Третьяк, Д.Е. Климанов // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 115–130.

218. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О.И. Уильямсон. – Санкт-Петербург : Лениздат ; CEV Press, 1996. – 702 с. – ISBN 5-289-01816-6.

219. Уцци, Б. Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: влияние сетей / Б. Уцци // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 2. – С. 55–88.

220. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Маркетинг, 2002. – 885 с. – ISBN 5-94462-137-0.

221. Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. – URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 03.04.2020).

222. Федорова, Н.Н. Организационная структура и система контроллинга на предприятии / Н.Н. Федорова, В.В. Золотов // Консультант директора. – 2003. – № 3. – С. 8–15.

223. Фигурнов, Э.Б. Производственный потенциал / Э.Б. Фигурнов. – Москва : Экономика, 1982. – 154 с.

224. Фокин Н.И. Жизнеспособность предприятия / Н.И. Фокин // Экономика: в начале было слово. – URL: [http://dictionary-economics.ru/word/Жизнеспособность предприятия](http://dictionary-economics.ru/word/Жизнеспособность_предприятия) (дата обращения: 07.08.2019).

225. Фонотов, А.Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление / А.Г. Фонотов. – Москва : Экономика, 1985. – 152 с.

226. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 1999. – 327 с. – ISBN 5-288-01978-9.

227. Хьюзеленд, М. Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании / М. Хьюзеленд // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 87–128.

228. Хэнкс, С.Х. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях / С.Х. Хэнкс, К.Дж. Уотсон, Э. Янсен, Г.Н. Чандлер // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 3. – С. 91–116.

229. Цветков, В.Я. Комплементарность информационных ресурсов / В.Я. Цветков // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 2. – С. 182–185.

230. Цвылев, Р.И. О некоторых закономерностях экономической эволюции: термодинамический аспект / Р.И. Цвылев // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 8. – С. 49–54.

231. Цыгичко, В.И. Руководителю – о принятии решений / В.И. Цыгичко. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 272 с. – ISBN 978-5-396-00132-9.

232. Чандлер, А.Д. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме / А.Д. Чандлер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 1. – С. 91–122.

233. Чезборо, Г.В. Влияние усилившейся защиты на бизнес-модели / Г.В. Чезборо // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2009. – Вып. 1. – С. 148–177.

234. Челябинский цинковый завод : [сайт]. – URL: <http://www.zinc.ru> (дата обращения: 05.03.2020).

235. Шарапов, В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Москва : Техносфера, 2006. – 496 с. – ISBN 5-94836-103-9.

236. Шаститко, А.Е. Конкурентная политика в период кризиса / А.Е. Шаститко // Вопросы экономики. – 2009. – № 3. – С. 54–69.

237. Шаталов, А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) / А.И. Шаталов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2010. – Вып. 2. – С. 24–54.

238. Шаталова, Т.Н. Онтологические аспекты исследования экономической категории «ресурсный потенциал» / Т.Н. Шаталова, Н.А. Русакова // Вестник Самарского государственного экономического университета – 2014. – № 6 (116). – С. 76–83.

239. Широкова, Г.В. Основные направления исследований роста фирмы: анализ литературы / Г.В. Широкова, А.В. Скалецкий // Современная конкуренция. – 2016. – Т. 10, № 2 (56). – С. 77–106.

240. Широкова, Г.В. Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа / Г.В. Широкова, А.И. Шаталов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2009. – Вып. 2. – С. 3–31.

241. Широкова, Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных с нуля / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 4. – С. 3–20.

242. Шмулев, Г.А. Методы оценки интеллектуального капитала / Г.А. Шмулев // Вестник БГТУ. – 2007. – № 4. – С. 4–10.

243. Щетинина, Е.Д. Системный подход к трактованию экономической диагностики предприятия в современных условиях / Е.Д. Щетинина, С.К. Кочина // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 2(86). – С. 55–59.

244. Щетинина, Е.Д. Стратегическая диагностика промышленного предприятия: проблемы и методы / Е.Д. Щетинина, С.К. Кочина. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2016. – 194 с. – ISBN 978-5-361-00355-6.

245. Эдвинссон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 248 с. – ISBN 5-16-002241-4.

246. Экк, К. Знания как новая парадигма управления / К. Экк // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 52–62.

247. Экономика фирмы : словарь-справочник / под ред. В.К. Скляренко, О.И. Волкова. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 398 с. – ISBN 5-86225-877-9.

248. Эшби, У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. – Москва : Иностранная литература, 1959. – 432 с.

249. Юданов, А.Ю. История и теория крупного предприятия (взгляд из России) / А.Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 7. – С. 23–33.

250. Юданов, А.Ю. «Неортодоксальные» быстрорастущие фирмы «газели» и порядок ограниченного доступа / А.Ю. Юданов, А.А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2018. – № 3. – С. 80–101.

251. Юданов, А.Ю. Первые российские фирмы «скрытые чемпионы» / А.Ю. Юданов // Мир новой экономики. – 2014. – № 4. – С. 73–82.

252. Юданов, А.Ю. Фирмы-газели: нестандартные подходы к организационным изменениям / А.Ю. Юданов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 3. – С. 152–168.
253. Яковлев, А.А. Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса / А.А. Яковлев, Ю.В. Симачев, Ю.А. Данилов // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. – С. 70–82.
254. Яненкова, И.Г. Взаимосвязь научно-технического и организационного потенциалов в системе управления экономикой / И.Г. Яненкова, Т.Н. Юхновская // Вестник ВЭГУ. – 2013. – № 4 (66). – С. 168–176.
255. Яхонтова, Е.С. Преимущества внимания к развитию культуры организации / Е.С. Яхонтова // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 42–46.
256. Яхонтова, Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 73–81.
257. Adegbesan, A.G. On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity / A.G. Adegbesan // Academy of Management Review. – 2009. – Vol. 34, iss. 3. – P. 463–475.
258. Amit, R. Strategic assets and organizational rent / R. Amit, P.J.H. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14, iss. 1. – P. 33–46.
259. Amit, R. Value Creation in e-Business / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal. – 2001. – Vol. 22, iss. 6–7. – P. 493–520.
260. Aragón-Correa, J.A. A contingent resource-based view of proactive environmental strategy / J.A. Aragón-Correa, S. Sharma // Academy of Management Review. – 2003. – Vol. 28, iss. 1. – P. 71–88.
261. Arend, R.J. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? / R.J. Arend, P. Bromiley // Strategic Organization. – 2009. – Vol. 7, iss. 1. – P. 75–90.
262. Aversa, P. From business model to business modelling: modularity and manipulation / P. Aversa, S. Haefliger, A. Rossi, C. Baden-Fuller // Advanced Strategic Management. – 2015. – Vol. 33. – P. 151–185.

263. Baden-Fuller, C. Business models and technological innovation / C. Baden-Fuller, S. Haefliger // *Long Range Planning*. – 2013. – Vol. 46, iss. 6. – P. 419–426.

264. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, iss. 1. – P. 99–120.

265. Barreto, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future / I. Barreto // *Journal of Management*. – 2010. – Vol. 36, iss. 1. – P. 256–280.

266. Bigley, G.A. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments / G.A. Bigley, K.H. Roberts // *The Academy of Management Journal*. – 2001. – Vol. 44, iss. 6. – P. 1281–1299.

267. Brandenburger, A.M. Co-opetition / A.M. Brandenburger, B.V. Nalebuff. – New York : Currency Doubleday, 1996. – 244 p. – ISBN 978-0-385-47950-9.

268. Carmeli, A. Assessing core intangible resources / A. Carmeli // *European Management Journal*. – 2004. – Vol. 22, iss. 1. – P. 110–122.

269. Casadesus-Masanell, R. Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models / R. Casadesus-Masanell, F. Zhu // *Strategic Management Journal*. – 2013. – Vol. 34, iss. 4. – P. 464–482.

270. Casadesus-Masanell, R. From strategy to business models and onto tactics / R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, iss. 2–3. – P. 195–215.

271. Caves, R.E. Industrial organization, corporate strategy and structure / R.E. Caves // *Journal of Economic Literature*. – 1980. – Vol. 18, iss. 1. – P. 64–92.

272. Chandler, A.D. Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise / A.D. Chandler. – New York : MIT Press, 1969. – 633 p. – ISBN 978-0-262-53009-5.

273. Chesbrough, H. Business model innovation: opportunities and barriers / H. Chesbrough // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, iss. 2–3. – P. 354–363.

274. Chesbrough, H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies

/ H.W. Chesbrough, R.S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – Vol. 11, iss. 3 – P. 529–555.

275. Collis, D.J. Research note: How valuable are organizational capabilities? / D.J. Collis // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15, iss. 8. – P. 143–152.

276. Covin, J. Strategic process effects on the entrepreneurship orientation – sales growth rate relationship / J. Covin, K. Green, D. Slevin // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2006. – Vol. 30, iss. 1. – P. 57–87.

277. Daunfeldt, S.-O. Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? / S.-O. Daunfeldt, N. Elert, D. Johansson // *Industrial and Corporate Change*. – 2016. – Vol. 25, iss. 1. – P. 1–21.

278. Demil, B. Business model evolution: In search of dynamic consistency / B. Demil, X. Lecocq // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, iss. 2–3. – P. 227–246.

279. Demil, B. Crafting an innovation business model in an established company: The role of artifacts / B. Demil, X. Lecocq // *Advances in Strategic Management*. – 2015. – Vol. 33. – P. 59–95.

280. Deutscher, F. Strategic orientations and performance: A configurational perspective / F. Deutscher, F.B. Zapkau, C. Schwens [et al.] // *Journal of Business Research*. – 2016. – Vol. 69, iss. 2. – P. 849–861.

281. Drejer, I. Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective / I. Drejer // *Research Policy*. – 2004. – Vol. 33, iss. 3. – P. 551–562.

282. Edvinsson, L. Developing intellectual capital at Skandia / L. Edvinsson // *Long Range Planning*. – 1997. – Vol. 30, iss. 3. – P. 366–373.

283. Eisenhardt, K.M. Dynamic capabilities: what are they? / K.M. Eisenhardt, J.A. Martin // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21, iss. 10–11. – P. 1105–1121.

284. Felin, T. Microfoundation of routines and capabilities: individuals, processes, and structure / T. Felin, N.J. Foss, K.H. Heimeriks, T.L. Madsen // *Journal of Management Studies*. – 2012. – Vol. 49, iss. 8. – P. 1351–1374.

285. Felin, T. Organizational routines and capabilities: Historical draft and a course-correction toward microfoundation / T. Felin, N.J. Foss // *Scandinavian Journal of Management* – 2009. – Vol. 25, iss. 2. – P. 157–167.

286. Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. – Boston : Harpercollins College Div, 1984. – 275 p. – ISBN 978-0-273-01913-8.

287. Furnari, S. A cognitive mapping approach to business models: representing causal structures and mechanisms / S. Furnari // *Advanced Strategic Management*. – 2015. – Vol. 33. – P. 1–40.

288. Gatignon, H. Strategic orientation of the firm and new product performance / H. Gatignon // *Journal of Marketing Research*. – 1997. – Vol. 34. – P. 77–90.

289. Goold, M. *Strategies and Styles: The Role of the Center in Diversified Corporations* / M. Goold, A. Campbell. – Oxford : Basil Blackwell, 1987. – 300 p. – ISBN 978-0-631-16846-1.

290. Grandori, A. A chemistry of organization: Combinatory analysis and design / A. Grandori, S. Furnari // *Organization Studies*. – 2008. – Vol. 29, iss. 2. – P. 315–341.

291. Greve, H.R. Microfoundations of management: behavioral strategies and levels of rationality in organizational action / H.R. Greve // *The Academy of Management Perspectives*. – 2013. – Vol. 27, iss. 2. – P. 103–119.

292. Gulaty, R. Shrinking core, expending periphery: The relational architecture of high-performing organizations / R. Gulaty, D. Kletter // *California Management Review*. – 2005. – Vol. 47, iss. 3. – P. 77–104.

293. Hakala, H. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, dimensionality and learning orientations / H. Hakala // *International Journal of Management Review*. – 2011. – Vol. 13, iss. 2. – P. 199–217.

294. Hedlung, G.A. Model of knowledge management and the N-form corporation / G.A. Hedlung // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15, iss. 2. – P. 76–96.

295. Helfat, C.E. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities / C.E. Helfat, M.A. Peteraf // *Strategic Management Journal*. – 2015. – Vol. 36, iss. 6. – P. 831–850.

296. Helfat, C.E. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles / C.E. Helfat, M.A. Peteraf // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24, iss. 10. – P. 997–1010.

297. Higgins, R.C. *Analysis for Financial Management* / R.C. Higgins. – Chicago : Irwin McGraw-Hill, 2001. – 115 p. – ISBN 978-0-072-31531-8.

298. Jackson, B.B. *Winning and keeping industrial customers* / B.B. Jackson. – Lexington : Lexington Books, 1985. – 225 p. – ISBN 978-0-66909-341-4.

299. Johnson, M.W. Reinventing your business model / M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review*. – 2008. – Vol. 86, iss. 12. – P. 50–60.

300. Klang, D. The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents / D. Klang, M. Wallnöfer, F. Hacklin // *International Journal of Management Reviews*. – 2014. – Vol. 16, iss. 4. – P. 454–478.

301. Laukkanen, T. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland / T. Laukkanen, G. Nagy, S. Hirvonen [et al.] // *International Marketing Review*. – 2013. – Vol. 30, iss. 6. – P. 510–535.

302. Li, D. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China / D. Li, J. Liu // *Journal of Business Research*. – 2014. – Vol. 67, iss. 1. – P. 2793–2799.

303. Lin, Z. Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases / Z. Lin, X. Zhao, K. Ismail, K.M. Carley // *Organization Science*. – 2006. – Vol. 17, iss. 5. – P. 598–618.

304. Lichtenthaler, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes / U. Lichtenthaler // *Academy of Management Journal*. – 2009. – Vol. 52, iss. 4. – P. 822–846.

305. Lippman, S.A. The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis / S.A. Lippman, R.P. Rumelt // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24, iss. 10. – P. 903–927.

306. Lonial, S.C. The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective / S.C. Lonial, R.E. Carter // *Journal of Small Business Management*. – 2015. – Vol. 53, iss. 1. – P. 94–113.

307. Macher, J.T. Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing / J.T. Macher, D.C. Mowery // *British Journal of Management*. – 2009. – Vol. 20, iss. 1. – P. 41–62.

308. Makadok, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation / R. Makadok // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22, iss. 5. – P. 363–380.

309. March, J.G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence / J.G. March // *Strategic Management Journal*. – 2006. – Vol. 27, iss. 3. – P. 201–214.

310. Marcus, A.A. On the edge: Heeding the warnings of unusual events / A.A. Marcus, M.L. Nichols // *Organization Science*. – 1999. – Vol. 10, iss. 4. – P. 482–499.

311. McGuinness, T. The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organizational change capability / T. McGuinness, R.E. Morgan // *European Journal of Marketing*. – 2005. – Vol. 39, iss. 11–12. – P. 1313–1332.

312. Mikhalkina, T. Business model innovation: How iconic business models emerge / T. Mikhalkina, L. Cabantous // *Advances in Strategic Management*. – 2015. – Vol. 33. – P. 59–95.

313. Miles, R.E. Network organizations: New concepts for new forms / R.E. Miles, G. Miles, C.C. Snow // *California Management Review*. – 1986. – Vol. 28, iss. 2. – P. 62–73.

314. Moore, J.E. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* / J.E. Moore. – New York : Harper Collins, 1996. – 195 p. – ISBN 978-0-47196-810-8.

315. Morgan, N. Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives / N. Morgan, B. Clark, R. Gooner // *Journal of Business Research*. – 2002. – Vol. 55, iss. 5. – P. 363–375.

316. Nelson, R.R. Evolutionary theorizing in economics / R.R. Nelson, S.G. Winter // *The journal of economic perspectives*. – 2002. – Vol. 16, iss. 2. – P. 23–46.

317. Palepy, K. *Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements* / K. Palepy, P. Healy, V. Bernard. – Mason : South-Western College Publ., 2000. – 325 p. – ISBN 978-0-32401-565-2.

318. Pekovic, S. Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices / S. Pekovic, S. Rolland, H. Gatignon // *Journal of Business and Industrial Marketing*. – 2016. – Vol. 31, iss. 7. – P. 835–848.

319. Penrose, E.T. Biological analogies in the theory of the firm / E.T. Penrose // *The American Economic Review*. – 1952. – Vol. 42, iss. 5. – P. 804–819.

320. Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view / M.A. Peteraf // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 14, iss. 3. – P. 179–191.

321. Pfeffer, J. *The external control of organizations. A resource dependence perspective* / J. Pfeffer, G. Salancik. – New York : Harper & Row, 1978. – 159 p. – ISBN 0-06-045193-9.

322. Protogerou, A. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance / A. Protogerou, Y. Caloghirou, S. Lioukas // *Industrial and Corporate Change*. – 2012. – Vol. 21, iss. 3. – P. 615–647.

323. Richardson, G.B. *The organization of industry* / G.B. Richardson // *Economic Journal*. – 1972. – Vol. 82, iss. 327. – P. 883–896.

324. Rodov, I. FIMIAM: financial method of intangible assets measurement / I. Rodov, P. Leliaert // *Journal of Intellectual Capital*. – 2002. – Vol. 3, iss. 3. – P. 323–336.

325. Roos, G. Knowledge management, intellectual capital, structural holes, economic complexity and national prosperity / G. Roos // *Journal of Intellectual Capital*. – 2017. – Vol. 18, iss. 4. – P. 745–770.

326. Rumelt, R.P. How much does industry matter? / R.P. Rumelt // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12, iss. 3. – P. 167–185.

327. Rumelt, R.P. Theory, strategy, and dimensionality / R.P. Rumelt // *The Compleitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. – Cambridge, MA : Ballinger Publ. Co., 1987. – P. 137–158.

328. Santoro, D. The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances / D. Santoro, J.P. McGill // *Strategic Management Journal*. – 2005. – Vol. 26, iss. 13. – P. 1261–1269.

329. Schilke, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism / O. Schilke // *Strategic Management Journal*. – 2014. – Vol. 35, iss. 2. – P. 179–203.

330. Schilke, O.A. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research / O.A. Schilke, S.A. Hu, C.E. Helfat // *Academy of Management Annals*. – 2018. – Vol. 12, iss. 4. – P. 390–439.

331. Shafer, S. The power of business-models / S. Shafer, H.J. Smith, J. Linder // *Business Horizons*. – 2005. – Vol. 48, iss. 3. – P. 199–207.

332. Shetty, Y.K. New look at corporate goals / Y.K. Shetty // *California Management Review*. – 1979. – Vol. 22, iss. 2. – P. 71–79.

333. Simon, H.A. Organizations and markets? / H.A. Simon // *Journal of Economic Perspectives*. – 1991. – Vol. 5, iss. 2. – P. 25–44.

334. Stadler, C. The impact of dynamic capabilities on resource access and development / C.E. Helfat, G. Verona // *Organization Science*. – 2013. – Vol. 24, iss. 6. – P. 1782–1804.

335. Teece, D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise / D.J. Teece // *Journal of International Business Studies*. – 2014. – Vol. 45, iss. 1. – P. 8–37.

336. Teece, D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for innovation and growth* / D.J. Teece. – Oxford : Oxford University Press, 2009. – 320 p.

337. Teece, D.J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory / D.J. Teece // *Journal of Management & Organization*. – 2018. – Vol. 24, iss. 3. – P. 359–368.

338. Teece, D.J. Managers, markets, and dynamic capabilities / D.J. Teece // *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* / ed. by C. Helfat [et al.]. – Oxford : Blackwell, 2007. – P. 19–29.

339. Teece, D.J. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions / D.J. Teece. – Oxford : Oxford Univ. Press, 2000. – 300 p. – ISBN 0-19-829542-1.

340. Venkatraman, N. Strategic orientation of business enterprises: the contract, dimensionality and measurement / N. Venkatraman // *Management Science*. – 1989. – Vol. 35, iss. 8. – P. 942–962.

341. Venkatraman, N. The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence / N. Venkatraman // *Academy of Management Review*. – 1989. – Vol. 14, iss. 3. – P. 423–444.

342. Venkatraman, N. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy / N. Venkatraman, M. Subramaniam // *Handbook of Strategy and Management* / ed. by A. Pettigrew [et al.]. – London : Sage Publications, 2002. – P. 461–474.

343. Vesalainen, J. Strategic capability architecture: The role of network capability / J. Vesalainen, H. Hakala // *Industrial Marketing Management*. – 2014. – Vol. 43, iss. 6. – P. 938–950.

344. Vogus, T.J. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations / T.J. Vogus, T.M. Welbourne // *Journal of Organizational Behavior*. – 2003. – Vol. 4, iss. 7. – P. 877–903.

345. Wang, C. Dynamic capabilities: a review and research agenda / C. Wang, P. Ahmed // *The International Journal of Management Reviews*. – 2007. – Vol. 9, iss. 1. – P. 31–51.

346. Warhurst, B.A. Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management : Working Paper No. 43 / B.A. Warhurst. – URL: http://infoagro.net/shared/docs/a6/sustainability_indicators.pdf (last access: 07.08.2019).

347. Wilden, R. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment / R. Wilden, S.P. Gudergan, B.B. Nielsen, I. Lings // Long Range Planning. – 2013. – Vol. 46, iss. 1–2. – P. 72–96.

348. Winter, S.G. Understanding dynamic capabilities / S.G. Winter // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24, iss. 10. – P. 991–995.

349. Wirtz, B.W. Business models: origin, development and future research perspectives / B.W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Göttel // Long Range Planning. – 2016. – Vol. 49, iss. 1. – P. 36–54.

350. Wojcik, P. Exploring links between dynamic capabilities perspective and resource-based view: a literature overview / P. Wojcik // International Journal of Management. – 2015. – Vol. 45, iss. 1. – P. 83–107.

351. Woodside, A. Case Study Research: Theory, Methods and Practice / A. Woodside. – Bingley : Emerald Group Publ. Ltd., 2010. – 322 p. – ISBN 978-1-84950-922-0.

352. Wright, P.M. Theoretical perspectives for strategic human resource management / P.M. Wright, G.C. McMahan // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18, iss. 2. – P. 295–320.

353. Yin, R.K. Case study research: Design and methods / R.K. Yin. – Los Angeles, CA : Sage Publ., 2014. – 320 p. – ISBN 978-1-45224-256-9.

354. Zhou, S.S. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation / S.S. Zhou, A.J. Zhou, J. Feng, S. Jiang // Journal of Management & Organization. – 2017. – Vol. 25, iss. 5. – P. 1–17.

355. Кувшинов, М.С. Развитие концепции управления организационным потенциалом компаний / М.С. Кувшинов, Е.П. Третьякова // Экономика в промышленности. – 2015. – № 3. – С. 14–25.

356. Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / [И.Н. Ткаченко, М.С. Кувшинов, Е.П. Третьякова и др.] ; под науч. ред. И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – 190 с. – ISBN 978-5-9656-0268-1.

357. Третьякова, Е.П. Анализ использования организационных форм инновационной активности персонала / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 21–23 мая 2012 г.). – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2012. – С. 15–18.

358. Третьякова, Е.П. Анализ состояния системы корпоративного управления на примере промышленной компании машиностроительного профиля / Е.П. Третьякова, Л.Р. Хафизова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 92–101.

359. Третьякова, Е.П. Влияние внешней среды на проектирование и развитие организации / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 15 апреля 2010 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2010. – Т. 1. – С. 102–105.

360. Третьякова, Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4. – С. 18.

361. Третьякова, Е.П. Диагностический анализ организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 7 (454). – С. 45–56.

362. Третьякова, Е.П. Измерение организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016) : материалы науч.-практ. конф. с зарубеж. участием (Санкт-Петербург, 21–23 марта 2016 г.). – Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – С. 536–541.

363. Третьякова, Е.П. Интеллектуальный потенциал организации: обобщающие индикаторы / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. – С. 36–46.

364. Третьякова, Е.П. Использование организационных механизмов в управленческой деятельности / Е.П. Третьякова, М.И. Бажанова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 30 марта 2007 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – Т. 1. – С. 60–63.

365. Третьякова, Е.П. Комплементарность организационного потенциала компании: сущность, виды, способы создания / Е.П. Третьякова // Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 5–6 июня 2015 г.). – Новосибирск : Научный институт глобальной и региональной экономики, 2015. – С. 54–57.

366. Третьякова, Е.П. Концептуальный подход к исследованию организационного потенциала организации / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы LXI Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 14 апреля 2017 г.). – Москва : ООО «Интернаука», 2017. – С. 140–144.

367. Третьякова, Е.П. Концептуальный подход к построению технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : материалы XXXIV Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 14 августа 2015 г.). – Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2015. – С. 173–178.

368. Третьякова, Е.П. Методические основы технологизации управления организацией / Е.П. Третьякова // Инновационно-технологическое развитие науки :

сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 5 апреля 2017 г.) : в 3 ч. – Уфа : НИЦ «Аэтерна», 2017. – Ч. 1. – С. 230–234.

369. Третьякова, Е.П. Методический подход к построению технологий управления организационным потенциалом промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Развитие экономики и менеджмента в современном мире : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 8 декабря 2015 г.). – Воронеж : ИЦРОН, 2015. – С. 50–53.

370. Третьякова, Е.П. Методология исследования и измерения организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Экономические стратегии. – 2015. – № 3 (129). – С. 146–151.

371. Третьякова, Е.П. Методология формирования организационного потенциала компании : монография / Е.П. Третьякова. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2012. – 150 с. – ISBN 978-5-696-04335-7.

372. Третьякова, Е.П. Механизм влияния организационного потенциала на рост промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы XLIV Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 26 ноября 2015 г.). – Москва : ООО «Интернаука», 2015. – С. 136–141.

373. Третьякова, Е.П. Модели организации инновационной деятельности / Е.П. Третьякова // Инновации. – 2012. – № 11 (169). – С. 116–120.

374. Третьякова, Е.П. Моделирование поведения компании / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 8. – С. 77–85.

375. Третьякова, Е.П. Научно-методический подход к исследованию организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Современные тенденции развития науки и технологий : материалы IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Белгород, 31 июля 2015 г.) : в 6 ч. – Белгород : Агентство перспективных научных исследований, 2015. – Ч. 4. – С. 37–41.

376. Третьякова, Е.П. Обзор методов и проблем оценки организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова // Модернизация. Инновация. Развитие. – 2012. – № 2 (10). – С. 70–74.

377. Третьякова, Е.П. О построении организационной структуры управления / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 30 марта 2007 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – Т. 1. – С. 56–60.

378. Третьякова, Е.П. Организационный анализ как средство разрешения проблем организации / Е.П. Третьякова, Д.Л. Белявин // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 25 марта 2008 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2008. – Т. 1. – С. 54–58.

379. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал и организационный капитал: сходство и различия / Е.П. Третьякова // Тенденции развития российской экономики в начале XXI века : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, апрель 2012 г.) : в 2 т. – Краснодар : Изд-во КЦНТИ, 2012. – Т. 2. – С. 178–187.

380. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал как основа трудового потенциала компании / Е.П. Третьякова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления : материалы XL Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 28 июля 2015 г.). – Москва : ООО «Интернаука», 2015. – С. 81–86.

381. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал как основной ресурс современной компании / Е.П. Третьякова // Экономика и социум: современные модели развития : межвуз. сб. науч. ст., вып. 3. – Москва : ИД «Наука», 2012. – С. 252–264.

382. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал как средство управления устойчивым функционированием производственных организаций / Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – Т. 11, № 3. – С. 126–134.

383. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал компании: методика измерения и оценка состояния / Е.П. Третьякова, А.И. Глушков // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 65–72.

384. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал компании: природа и значение / Е.П. Третьякова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2011. – № 5. – С. 200–206.

385. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке / Е.П. Третьякова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. – Т. 7, № 1. – С. 97–102.

386. Третьякова, Е.П. Организационный потенциал промышленного предприятия: свойства, функции, значение / Е.П. Третьякова // О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 10 ноября 2015 г.). – Красноярск : ИЦРОН, 2015. – С. 34–36.

387. Третьякова, Е.П. Оценка системы корпоративного управления: методика анализа / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 90–97.

388. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова // Кадровик. – 2014. – № 6. – С. 42–49.

389. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 136–144.

390. Третьякова, Е.П. Оценка устойчивости функционирования промышленной организации / Е.П. Третьякова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Казань, 3 апреля 2017 г.) : в 2 ч. – Уфа : МЦИИ «Омега сайнс», 2017. – Ч. 1. – С. 124–127.

391. Третьякова, Е.П. Построение и анализ функций организации / Е.П. Третьякова // Химия. Технология. Качество. Состояние, проблемы и перспективы развития : межвуз. сб. науч. тр. – Магнитогорск : ГОУ ВПО МГТУ, 2009. – Вып. 2. – С. 202–211.

392. Третьякова, Е.П. Потенциал организации в свете современных концепций стратегического управления / Е.П. Третьякова // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития : сб. ст. междунар. науч.-

практ. конф. (Пермь, 8 апреля 2017 г.) : в 3 ч. – Уфа : МЦИИ «Омега сайнс», 2017. – Ч. 1. – С. 214–217.

393. Третьякова, Е.П. Потенциалы организации и их исследование: новый взгляд / Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 5. – С. 3–10.

394. Третьякова, Е.П. Применение организационных форм инновационной деятельности в практике российских предприятий / Е.П. Третьякова // Модернизация как альтернатива глобализации: потенциал экономической интеграции стран СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 3 апреля 2012 г.) : в 2 т. – Краснодар : Краснодарский ЦНТИ, 2012. – Т. 2. – С. 194–202.

395. Третьякова, Е.П. Проблемы технологии управления коммерческими организациями / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 2–3 апреля 2003 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2003. – Т. 1. – С. 89–91.

396. Третьякова, Е.П. Проблемы учета внешней среды в процессе организационного проектирования / Е.П. Третьякова // Актуальные проблемы экономического развития : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 1–30 апреля 2010 г.) : в 2 ч. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2010. – Ч. 2. – С. 280–284.

397. Третьякова, Е.П. Разработка комплементарно-технологического подхода к управлению организационным потенциалом производственных организаций / Е.П. Третьякова // Дискуссия. – 2018. – № 5(90). – С. 23–30.

398. Третьякова, Е.П. Ресурсные потенциалы организации: сущность и подход к исследованию / Е.П. Третьякова // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 10 апреля 2017 г.). – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение», 2017. – С. 44–46.

399. Третьякова, Е.П. Свойства комплекса организационных ресурсов компании / Е.П. Третьякова // Инженерные, экологические, экономико-правовые и управленческие аспекты развития национальной экономики: проблемы, поиски, решения : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Ганновер, 28 ноября – 5 де-

кабря 2012 г.) : в 2 т. – Краснодар : Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА», 2012. – Т. 1. – С. 442–453.

400. Третьякова, Е.П. Совершенствование системы управления организации методом функционального моделирования / Е.П. Третьякова // Инновации в социально-экономической политике России в современных условиях : материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 18 апреля 2009 г.). – Челябинск : Филиал ВЗФЭИ в Челябинске, 2009. – С. 229–233.

401. Третьякова, Е.П. Современный подход к оценке трудового потенциала организации / Е.П. Третьякова, М.И. Бажанова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – № 7 (183). – С. 77–82.

402. Третьякова, Е.П. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход / Е.П. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 96–101.

403. Третьякова, Е.П. Теоретические аспекты использования организационного потенциала промышленного предприятия / Е.П. Третьякова // Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 25 ноября 2015 г.). – Самара : НИЦ «Поволжская научная корпорация», 2015. – С. 248–250.

404. Третьякова, Е.П. Технологизация управления: методический подход / Е.П. Третьякова // Труды Института бизнес-коммуникаций : сб. ст. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУПТД, 2018. – Т. 4. – С. 78–83.

405. Третьякова, Е.П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов / Е.П. Третьякова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 2 (73). – С. 206–211.

406. Третьякова, Е.П. Технологии управления: сущность и оценка результативности / Е.П. Третьякова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 25 марта 2008 г.) : в 2 т. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2008. – Т. 1. – С. 50–53.

407. Третьякова, Е.П. Технология управления: современные представления / Е.П. Третьякова // Социально-экономические аспекты инновационной деятель-

ности : сб. науч. ст. и докл. XIV Всерос. науч.-практ. конф. (Челябинск, 21 мая 2010 г.). – Челябинск : Филиал ВЗФЭИ в Челябинске, 2010. – С. 168–171.

408. Третьякова, Е.П. Управление организационным потенциалом организации: измерение и оценка результативности / Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 8. – С. 20–34.

409. Третьякова, Е.П. Управление организационным потенциалом производственных предприятий на основе комплементарно-технологического подхода : монография / Е.П. Третьякова. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2020. – 380 с. – ISBN 978-5-696-05119-2.

410. Третьякова, Е.П. Управление организационным потенциалом промышленного предприятия : монография / Е.П. Третьякова. – Москва : Экономика, 2017. – 324 с. – ISBN 978-5-282-03483-7.

411. Третьякова, Е.П. Формирование сбалансированной системы управления / Е.П. Третьякова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. – Вып. 10, № 21 (154). – С. 75–79.

412. Tretyakova, E.P. Complementary-technological approach to managing the organizational potential of manufacturing companies: key provisions / E.P. Tretyakova, M.S. Kuvshinov, A.B. Levina // Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32nd International Business Information Management Association Conference (Seville, Spain, 15–16th of November 2018). – Seville : IBIMA, 2018. – P. 1579–1582.

413. Tretyakova, E.P. Development of typology of behavior models for production organizations / E.P. Tretyakova, V.M. Katochkov, A.I. Glushkov, L.D. Moshkina // Innovation Management and Education Excellence through Vision: 31st International Business Information Management Association Conference (Milan, Italy, 25–26th of April 2018). – Milan : IBIMA, 2018. – P. 5916–5930.

СПИСОК ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА

Список рисунков

Рисунок 1.1 – Логическая схема комплементарно-технологического подхода	29
Рисунок 1.2 – Образование ресурсных потенциалов предприятия.....	54
Рисунок 1.3 – Формирование организационного потенциала предприятия	61
Рисунок 1.4 – Процесс функционирования (применения) организационного потенциала предприятия	62
Рисунок 1.5 – Процесс стратегического управления организационным потенциалом предприятия	69
Рисунок 1.6 – Механизм управления организационным потенциалом предприятия.....	71
Рисунок 1.7 – Интеграция механизма управления организационным потенциалом с системой управления предприятия.....	73
Рисунок 2.1 – Схема системного исследования организационного потенциала предприятия.....	81
Рисунок 2.2 – Строеие модели поведения организации	95
Рисунок 2.3 – Формирование качества организационного потенциала	97
Рисунок 2.4 – Типология гибкости организационного потенциала.....	99
Рисунок 2.5 – Типовые модели поведения предприятий	113
Рисунок 3.1 – Логическая схема методологии исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия управления организационным потенциалом организации	146
Рисунок 3.2 – Цепочка продуктивности организационного потенциала	149
Рисунок 3.3 – Алгоритм формирования и оценки сводных индексов состояния и функциональной результативности организационного потенциала.....	167
Рисунок 3.4 – Структурная модель путей.....	216
Рисунок 4.1 – Формирование компонентов технологий управления и принципов технологизации управления	241
Рисунок 4.2 – Виды комплементарности экономических объектов	243
Рисунок 5.1 – Построить организационный потенциал предприятия (контекст)	276
Рисунок 5.2 – Построить организационный потенциал предприятия (концептуальная схема).....	277

Рисунок 5.3 – Управлять построением организационного потенциала предприятия.....	279
Рисунок 5.4 – Исследовать сложившийся организационный потенциал и результаты его применения	281
Рисунок 5.5 – Проектировать организационный потенциал по ценностям предприятия.....	283
Рисунок 5.6 – Внедрить проект организационного потенциала предприятия.....	285
Рисунок 5.7 – Поддерживать организационный потенциал предприятия (контекст).....	290
Рисунок 5.8 – Поддерживать организационный потенциал предприятия (концептуальная схема).....	291
Рисунок 5.9 – Принимать решения по поддержанию организационного потенциала предприятия	293
Рисунок 5.10 – Исследовать результативность управления организационным потенциалом предприятия	294
Рисунок 5.11 – Корректировать состояние, регулировать применение организационного потенциала предприятия.....	296
Рисунок 5.12 – Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (контекст).....	300
Рисунок 5.13 – Управлять организационным потенциалом в тактическом режиме (концептуальная схема).....	302
Рисунок 5.14 – Принимать тактические решения по управлению организационным потенциалом предприятия	303
Рисунок 5.15 – Контролировать состояние и результаты применения организационного потенциала предприятия.....	305
Рисунок 5.16 – Регулировать применение организационного потенциала предприятия.....	306

Список таблиц

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «жизнеспособность предприятия (организации, системы)».....	31
Таблица 1.2 – Некоторые подходы к определению понятия «потенциал»	35
Таблица 1.3 – Некоторые подходы к определению понятия «потенциал предприятия (организации)»	36

Таблица 1.4 – Подходы к определению понятия «ресурсы»	39
Таблица 1.5 – Подходы к определению состава ресурсов предприятия	41
Таблица 1.6 – Подходы к толкованию понятия «комплементарность» в экономике и менеджменте	44
Таблица 1.7 – Подходы к определению понятия «организационный потенциал»...	48
Таблица 1.8 – Свойства организационного потенциала предприятия.....	51
Таблица 1.9 – Подходы к определению понятия «организационный капитал»	58
Таблица 1.10 – Взаимодействие организационного потенциала с привлеченными ресурсами	63
Таблица 2.1 – Подходы к определению состава организационных ресурсов	83
Таблица 2.2 – Группирование организационных ресурсов по однородности компонентов	85
Таблица 2.3 – Классификация организационных ресурсов предприятия	87
Таблица 2.4 – Источники организационных ресурсов	93
Таблица 2.5 – Прикладная классификация резервов организационного потенциала	101
Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика типологий моделей поведения предприятий	106
Таблица 2.7 – Приоритеты менеджмента предприятий	110
Таблица 2.8 – Общая характеристика моделей поведения предприятий.....	114
Таблица 2.9 – Сравнительная характеристика понятий «модель поведения» и «бизнес-модель» предприятия	117
Таблица 2.10 – Общие принципы управления человеческими ресурсами для результативности предприятия	119
Таблица 2.11 – Связи и формы взаимодействия организационного потенциала с человеческими ресурсами	120
Таблица 2.12 – Принципы и методы управления человеческими ресурсами для моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям	124
Таблица 2.13 – Компетенции работников для моделей поведения, релевантных специализированным производственным предприятиям.....	125
Таблица 2.14 – Общие принципы управления внешними информационными ресурсами для результативности предприятия	126
Таблица 2.15 – Связи и формы межорганизационных взаимодействий	127

Таблица 2.16 – Принципы и методы управления внешними информационными ресурсами для моделей поведения, соответствующих специализированным производственным предприятиям	129
Таблица 2.17 – Общие принципы (правила) управления организационным потенциалом специализированных производственных предприятий	132
Таблица 3.1 – Подходы и методы исследования потенциалов и системы управления предприятия	139
Таблица 3.2 – Принципы (правила) исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия [409]	147
Таблица 3.3 – Сравнительная характеристика методических подходов к исследованию потенциалов предприятия	148
Таблица 3.4 – Инструментарий исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия	153
Таблица 3.5 – Форматы исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия	156
Таблица 3.6 – Типология экономических индикаторов	159
Таблица 3.7 – Предложенные способы решения проблем исследования результативности управления организационным потенциалом предприятия	175
Таблица 3.8 – Подбор ресурсных показателей интеллектуальной собственности	179
Таблица 3.9 – Подбор ресурсных показателей структурно-процесных ресурсов	180
Таблица 3.10 – Подбор ресурсных показателей организационной культуры	181
Таблица 3.11 – Подбор ресурсных показателей информационных технологий	182
Таблица 3.12 – Подбор ресурсных показателей внешних связей	183
Таблица 3.13 – Статистически значимые ресурсные показатели и ресурсные индикаторы организационного потенциала предприятий	184
Таблица 3.14 – Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»	186
Таблица 3.15 – Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»	187
Таблица 3.16 – Контроль регрессионной модели коэффициента роста продаж от сводного ресурсного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»	189
Таблица 3.17 – Контроль регрессионной модели коэффициента роста продаж от сводного ресурсного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»	189
Таблица 3.18 – Подбор процессных показателей интеллектуальной собственности	191

Таблица 3.19 – Подбор процессных показателей структурно-процессных ресурсов	192
Таблица 3.20 – Подбор процессных показателей организационной культуры	193
Таблица 3.21 – Подбор процессных показателей информационных технологий	194
Таблица 3.22 – Подбор процессных показателей внешних связей.....	194
Таблица 3.23 – Статистически значимые процессные показатели и процессные индикаторы организационного потенциала предприятий	196
Таблица 3.24 – Формирование сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»	198
Таблица 3.25 – Формирование сводного процессного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО»	199
Таблица 3.26 – Результаты анализа функций организационного потенциала предприятий	200
Таблица 3.27 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (2011–2015 гг.)	202
Таблица 3.28 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ООО «ЧЗАО» (2011–2014 гг.)	204
Таблица 3.29 – Показатели и индикаторы ресурсных потенциалов предприятий	204
Таблица 3.30 – Уровень ресурсных потенциалов предприятий за период наблюдения, %	206
Таблица 3.31 – Регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»	207
Таблица 3.32 – Регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ООО «ЧЗАО»	208
Таблица 3.33 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ».....	208
Таблица 3.34 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО».....	210
Таблица 3.35 – Контроль регрессионных моделей коэффициента роста продаж от сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ»	212
Таблица 3.36 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного процессного индекса организационного потенциала ПАО «ЧЦЗ» (2017–2018 гг.).....	213

Таблица 3.37 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного процессного индекса организационного потенциала ООО «ЧЗАО» (2016–2018гг.)	214
Таблица 3.38 – Стандартизированные коэффициенты показателей организационного потенциала ООО «ЧЗАО», согласно структурной модели путей	217
Таблица 3.39 – Ковариационные коэффициенты структурной модели путей	218
Таблица 4.1 – Этапы развития технологий управления	233
Таблица 4.2 – Подходы к определению понятия «технология управления»	236
Таблица 4.3 – Компоненты технологии управления	239
Таблица 4.4 – Предложенные принципы технологизации управления [367]	242
Таблица 4.5 – Характеристики процессов и способы их формализации	247
Таблица 4.6 – Общеорганизационные технологии управления	249
Таблица 4.7 – Технологии управления человеческими ресурсами	253
Таблица 4.8 – Технологии внутреннего взаимодействия	255
Таблица 4.9 – Технологии внешнего взаимодействия	258
Таблица 5.1 – Общие принципы построения организованных систем	265
Таблица 5.2 – Дифференциация частных процессов управления организационным потенциалом (ОП) для подбора способов их формализации	267
Таблица 5.3 – Комбинирование модулей организационного потенциала (модели поведения) производственных предприятий	272
Таблица 5.4 – Компоненты технологии построения/преобразования организационного потенциала (ОП) и состав проекта ОП [369]	273
Таблица 5.5 – Структурные компоненты модели «Построение организационного потенциала производственного предприятия»	274
Таблица 5.6 – Компоненты технологии поддержания организационного потенциала производственного предприятия	286
Таблица 5.7 – Структурные компоненты модели «Поддержание организационного потенциала производственного предприятия»	288
Таблица 5.8 – Компоненты технологии тактического управления организационным потенциалом производственного предприятия	297
Таблица 5.9 – Структурные компоненты модели «Тактическое управление организационным потенциалом производственного предприятия»	299

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Типовые модели поведения предприятий

Таблица А.1 – Типовые модели поведения предприятий по И. Ансоффу [5]

Тип модели	Цель	Сущность организационных решений по реализации модели
Производственная	Минимизация себестоимости продукции предприятия	Создание высокоэффективного производства при минимальной поддержке маркетинга и управления
Конкурентная	Оптимизация прибыльности предприятия в близкой перспективе	Согласованность производственной и маркетинговой деятельности, принятие оперативных решений в ответ на колебания рынка
Инновационная	Оптимизация разработки новой продукции и стратегии маркетинга в пределах стратегической зоны хозяйства	Приоритетная функция – НИОКР, обеспечивается тесное сотрудничество между функциональными службами
Предпринимательская	Создание условий для долгосрочного роста, прибыльности, преемственности	Тесное сотрудничество между функциональными службами в реализации стратегии, обеспечение высокого качества человеческих ресурсов
Административная	Предвидение потребности в новых потенциалах и создание нескольких типов потенциалов	Использование сложных, динамичных, гибких структур
Примечание – Составлено автором.		

Таблица А.2 – Типовые модели поведения крупных предприятий по М. Гулду, Э. Кэмпбеллу [278] и А.Д. Чандлеру [265]

Характеристики	Модели поведения предприятий		
	Модель стратегического планирования	Модель стратегического контроля	Модель финансового контроля
Способ роста	Предпринимательский, органический	Предпринимательский, органический	Внешний
Механизм инвестиций	Прямые внутренние инвестиции	Прямые внутренние инвестиции	Покупка новых операционных единиц
Механизмы контроля: – бюджет – стратегические планы и отчеты	Слабый Сильный	Средний Средний	Сильный Отсутствует

Продолжение таблицы А.2

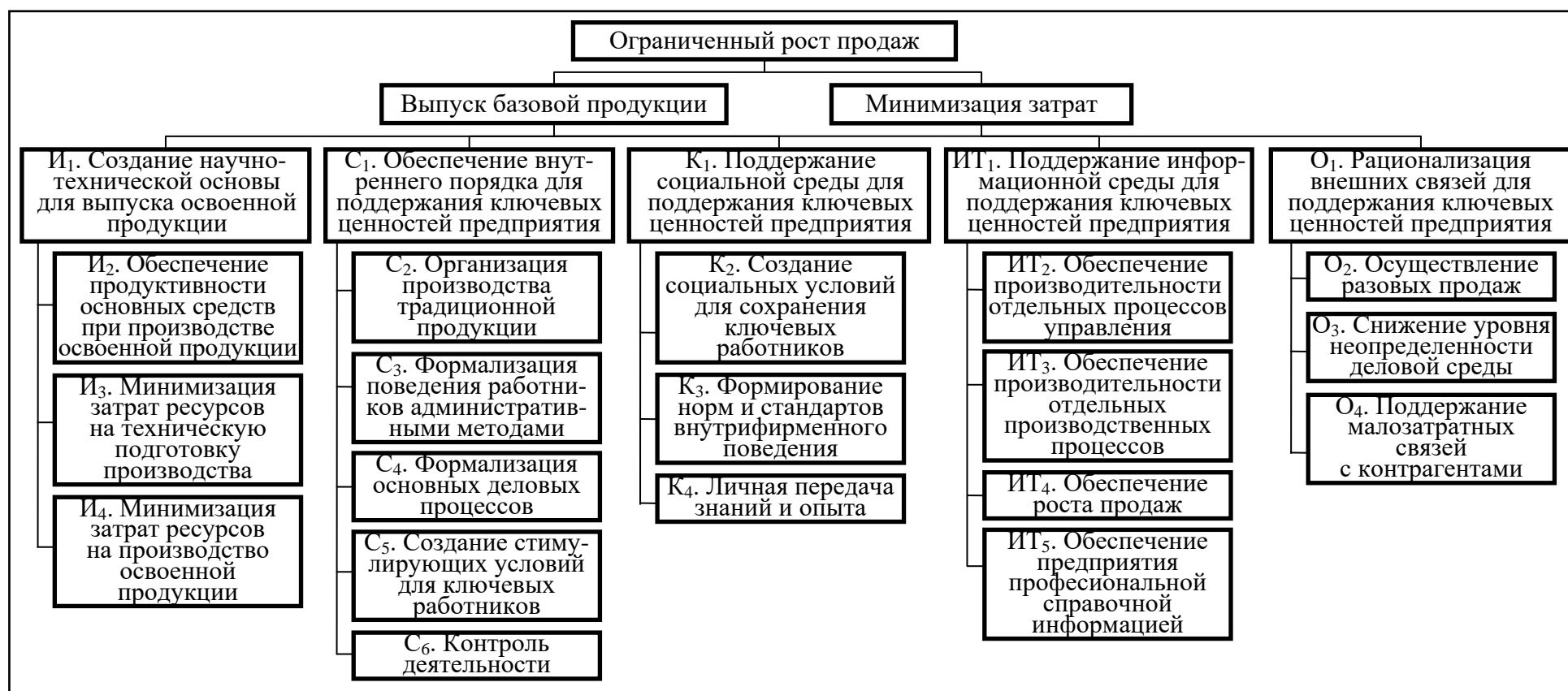
Характеристики	Модели поведения предприятий		
	Модель стратегического планирования	Модель стратегического контроля	Модель финансового контроля
Базовая функция корпоративной штаб-квартиры	Создание стоимости	Постановка задач и определение долгосрочных целей для предприятия	Предотвращение убытков
Ответственность за определение стратегии	Корпоративная штаб-квартира	Дивизионы	Бизнес-единицы
Взаимозависимость бизнес-единиц в рамках дивизионов	Высокая	Средняя	Низкая
Сфера инноваций	Разработка новых продуктов	Улучшение продукта и удешевление производства	Дистрибуция, маркетинг, реклама
Применение	Отрасли передового уровня с дорогостоящими производственными мощностями и сложным маркетингом	Зрелые отрасли, со стабильным конечным продуктом, дорогостоящими производственными мощностями, сложным маркетингом	Сфера услуг, отрасли с несложной технологией производства
Примечание – Составлено автором.			

Таблица А.3 – Типовые модели поведения предприятий по Г.Б. Клейнеру [95; 96]

Характеристики	Типы моделей предприятий			
	Объектная модель	Средовая модель	Процессная модель	Проектная модель
Образ модели	Система, ограниченная в пространстве, но не имеющая определенности во времени существования	Система, не имеющая границ ни в пространстве, ни во времени	Система, не имеющая пространственных границ, но ограниченная во времени существования	Система, ограниченная как в пространстве, так и во времени
Цель	Поддержание устойчивости, стабильности	Создание определенного пространства для взаимодействия объектов и процессов	Распространение инноваций в экономическом пространстве	Создание инноваций
Способы создания	Централизация управления, укрепление границ, сохранение коллектива, сильная корпоративная культура	Формирование и укрепление внутрисистемных и межсистемных взаимодействий, внутрисистемных и межсистемных институтов	Формирование и управление бизнес-процессами	Применение систем управления, построенных на управлении проектами
Примечание – Составлено автором.				

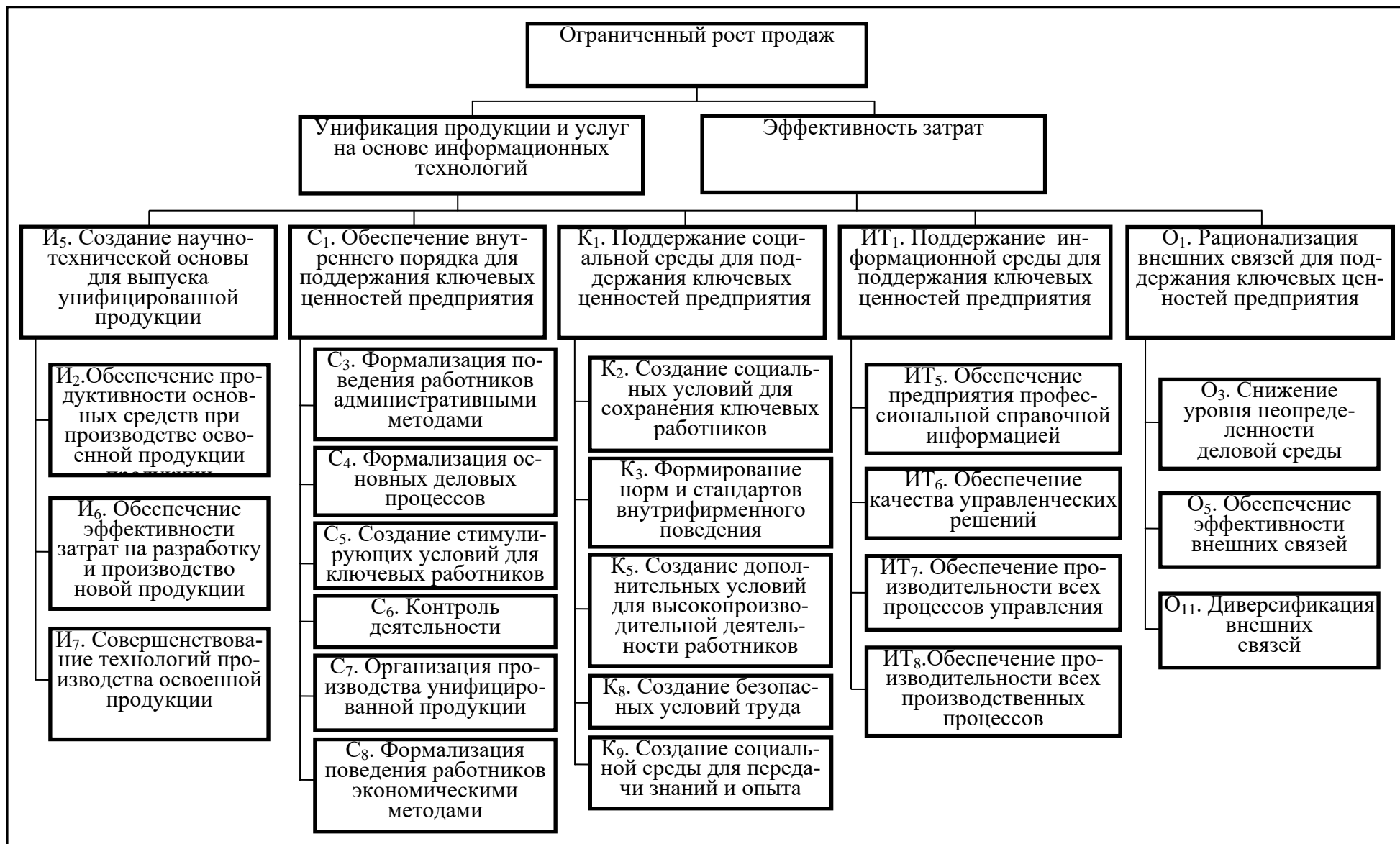
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Деревья функций организационных ресурсов для типовых моделей поведения производственных предприятий



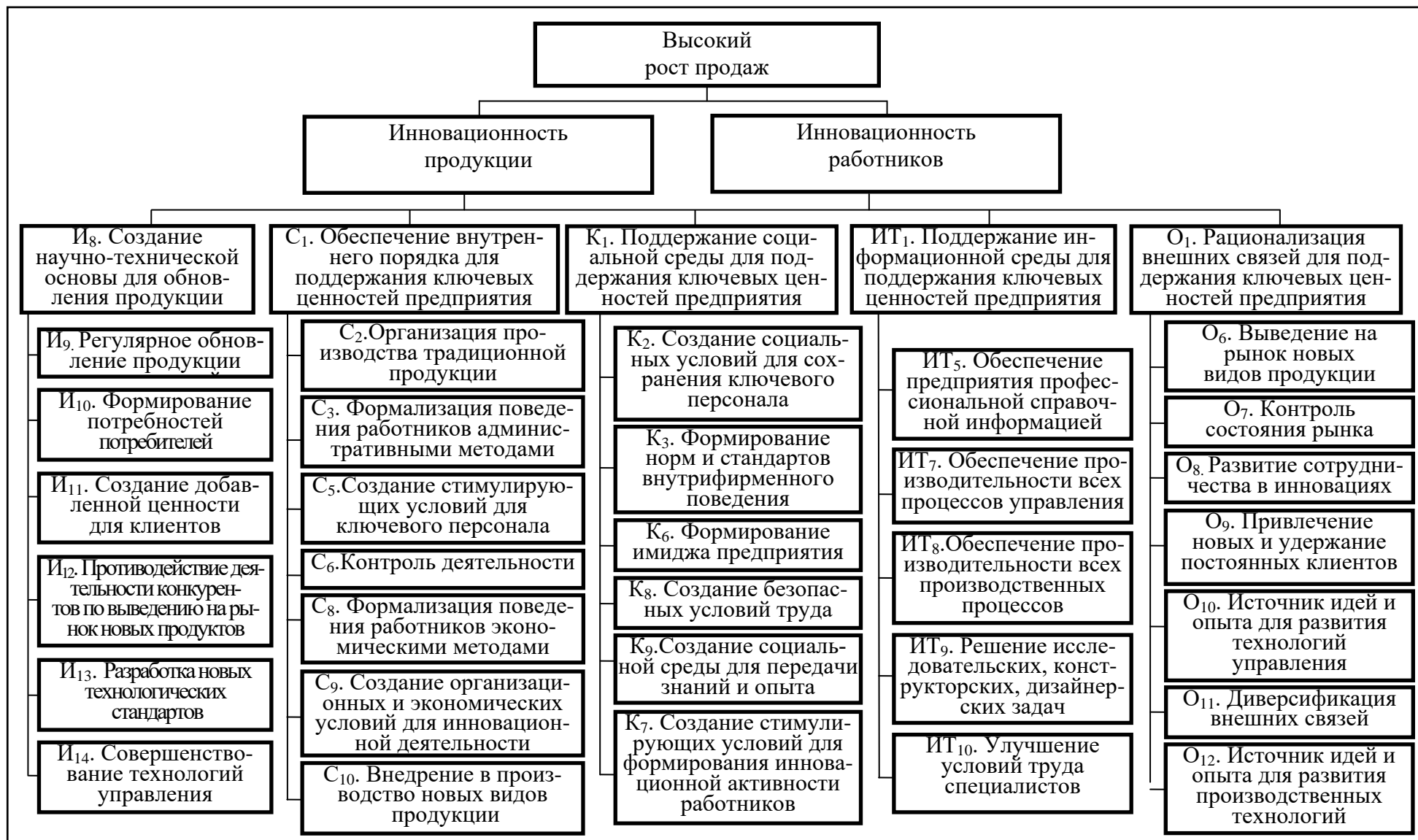
Примечание – Предложено автором.

Рисунок Б.1 – Дерево функций организационных ресурсов при структурной модели поведения



Примечание – Предложено автором.

Рисунок Б.2 – Дерево функций организационных ресурсов при информационной модели поведения



Примечание – Предложено автором.

Рисунок Б.3 – Дерево функций организационных ресурсов при интеллектуальной модели поведения

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий

Таблица В.1 – Инструментальная карта организационного потенциала при структурной модели поведения производственных предприятий

Ключевые организационные ценности: <i>внешняя</i> – выпуск базовой продукции; <i>внутренняя</i> – минимизация затрат			
Предлагаемые альтернативные принципы создания рыночной ценности: цикличность спроса и предложения; низкие издержки			
Принципы управления материально-имущественными ресурсами	Принципы управления человеческими ресурсами	Принципы управления финансовыми ресурсами	Принципы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой
<ul style="list-style-type: none"> – ограниченная номенклатура выпускаемой продукции; – поддержание стандартного качества продукции; – ограничение затрат на техническую подготовку производства; – сокращение расхода сырья и материалов на производство; – продуктивность основных средств 	<ul style="list-style-type: none"> – ограничение затрат на оплату труда; – ключевые работники – работники подразделений, напрямую влияющих на рост продаж и прибыль; – функциональные требования к ключевым работникам: сохранение стандартов продукции и поведения рядовых работников; – предпочтительные ценности работников: стабильность занятости, дизайна рабочего задания, должностного положения, оплаты труда; – требования к поведению работников: исполнительность, предпочтение рутинных задач, невмешательство в управление предприятием; – экономическое и неэкономическое стимулирование ключевых работников; – неэкономическое стимулирование периферийных работников 	<ul style="list-style-type: none"> – консервативная финансовая политика; – поддержание постоянной платежеспособности и приемлемой финансовой устойчивости предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – малозатратность внешних связей; – малозатратная реклама; – ограничение количества постоянных связей с клиентами; – отсутствие ключевой группы партнеров

Продолжение таблицы В.1

<p>Принципы внутренней организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – бюрократическая организация управления; – собственная малочисленная служба научно-технической подготовки производства; – стабильный коллектив технических специалистов с большим стажем; – формализация и информатизация наиболее важных деловых процессов посредством регламентов и документированных процедур (например, бухгалтерский учет) 		
<p>Методы управления материально-имущественными ресурсами</p>	<p>Методы управления человеческими ресурсами</p>	<p>Методы управления финансовыми ресурсами</p>	<p>Методы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой</p>
<ul style="list-style-type: none"> – среднесерийное производство стандартной продукции; – упрощение технологии производства; – отлаженность технологии производства; – автоматизация наиболее важных производственных процессов; – применение недорогих материалов; – сокращение норм расхода материалов и энергоресурсов; – методы поддержания стабильного качества продукции; – информатизация процессов закупки материалов и реализации продукции 	<ul style="list-style-type: none"> – управление по инструкции или целям; – системы экономического стимулирования ключевых работников (за высокую производительность, стаж работы на предприятии, участие в прибыли); карьерный рост; публичная благодарность и др.; – преимущественно административные методы управления периферийными работниками; – методы стимулирования периферийных работников: упрощение или расширение рабочего задания; неэкономическое стимулирование за стаж работы в организации; публичная благодарность, доска почета, др.); – оплата труда по квалификации; – передача профессиональных знаний и опыта в процессе труда 	<ul style="list-style-type: none"> – информатизация бухгалтерского учета; – методы финансового анализа; – методы управления собственным капиталом 	<ul style="list-style-type: none"> –экономические связи типа «покупатель – продавец»; – льготы оптовым покупателям; – применение предварительной оплаты за товар разовым клиентам; – годовые и разовые контракты; – реклама в сети Интернет; – реализация части товара через сеть Интернет; – экспертные методы оценки рисков
<p>Примечание – Предложено автором.</p>			

Таблица В.2 – Инструментальная карта организационного потенциала при информационной модели поведения производственных предприятий

<p>Ключевые организационные ценности: <i>внешняя</i> – унификация продукции и услуг на основе информационных технологий; <i>внутренняя</i> – эффективность затрат</p>			
<p>Предлагаемые альтернативные принципы создания рыночной ценности: масштаб деятельности; занятие ведущей позиции в цепочке создания рыночной ценности</p>			
<p>Принципы управления материально-имущественными ресурсами</p>	<p>Принципы управления человеческими ресурсами</p>	<p>Принципы управления финансовыми ресурсами</p>	<p>Принципы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой</p>
<ul style="list-style-type: none"> – крупносерийное или массовое производство; – широкий ассортимент выпускаемой продукции; – автоматизация и информатизация производства; – принципы рациональной организации производства (пропорциональность, непрерывность, прямоточность, ритмичность, параллельность, надежность) 	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность затрат на оплату труда; – поддержание высокого уровня производительности труда; – ключевые работники – специалисты и рабочие, обеспечивающие высокую производительность операционной деятельности; – функциональные требования к ключевым работникам: высокая производительность труда; – предпочтительные ценности работников: устойчивость предприятия, стабильность занятости, должностного положения, дизайна рабочего задания, достойная оплата труда; – требования к поведению работников: исполнительность, предпочтение рутинных задач, ответственность за индивидуальный или групповой результат, лояльность к предприятию, невмешательство в управление; – экономическое и неэкономическое стимулирование работников 	<ul style="list-style-type: none"> – умеренная финансовая политика; – поддержание постоянной платежеспособности и приемлемой финансовой устойчивости 	<ul style="list-style-type: none"> – частичный маркетинг; – предпочтительность постоянных (долгосрочных) внешних связей; – диверсификация внешних связей; – ключевые партнеры: постоянные покупатели и поставщики

Продолжение таблицы В.2

<p>Принципы внутренней организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – бюрократическая организация управления; – собственная развитая служба научно-технической подготовки производства; – формализация и информатизация всех или большинства деловых процессов посредством регламентов и документированных процедур (в т.ч. производство, управление запасами и др.); – контроль деятельности подразделений и работников посредством системы формализованных критериев (например, система KPI) 		
<p>Методы управления материально-имущественными ресурсами</p>	<p>Методы управления человеческими ресурсами</p>	<p>Методы управления финансовыми ресурсами</p>	<p>Методы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой</p>
<ul style="list-style-type: none"> – производство унифицированной продукции; – разработка гаммы унифицированной продукции; – совершенствование технологий производства в направлении ресурсосбережения и повышения эффективности применения ресурсов; – отлаженные технологии производства; – применение высокопроизводительного оборудования; – автоматизация и информатизация производства 	<ul style="list-style-type: none"> – управление по инструкции; – система передачи знаний и опыта (наставничество, обучение, повышение квалификации и др.); – системы экономического стимулирования ключевых работников (стимулирование за высокую производительность, повышение квалификации, освоение смежной профессии, стаж работы на предприятии, участие в прибыли или в доходах); карьерный рост; ротация; расширение или обогащение рабочего задания; публичная благодарность, др. – методы стимулирования периферийных работников (выплаты социального характера, льготы в соответствии с коллективным договором; стимулирование за высокую производительность или стаж работы на предприятии; упрощение или расширение рабочего задания, др.) 	<ul style="list-style-type: none"> – методы финансового анализа; – бюджетирование с применением гибких бюджетов; – методы мониторинга среднеотраслевых результатов финансовой деятельности; – методы и процедуры управления рисками; – управление по отклонениям; – информатизация бухгалтерского учета 	<ul style="list-style-type: none"> – отдельные маркетинговые мероприятия; – процедуры подбора деловых партнеров, анализа и поддержания деловых отношений, – долгосрочные контракты с поставщиками и покупателями; – применение логистических технологий; – разные методы оценки рисков
<p>Примечание – Предложено автором.</p>			

Таблица В.3 – Инструментальная карта организационного потенциала при интеллектуальной модели поведения производственных предприятий

Ключевые организационные ценности: <i>внешняя</i> – инновационность продукции; <i>внутренняя</i> – инновационность работников			
Предлагаемые альтернативные принципы создания рыночной ценности: лидерство по выпуску продукции нового поколения; создание технического стандарта; защита продукции патентами; пирамида продукции			
Принципы управления материально-имущественными ресурсами	Принципы управления человеческими ресурсами	Принципы управления финансовыми ресурсами	Принципы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой
<ul style="list-style-type: none"> – создание и поддержание уникальности продукции и технологических процессов ее изготовления; – поддержание современного уровня технического оснащения производства 	<ul style="list-style-type: none"> – создание организационно-мотивационной среды для развития и поддержания инновационности работников; – ключевая группа работников: высококвалифицированные технические специалисты; – функциональные требования к работникам: активность в создании и продвижении продуктовых и процессных инновации; – предпочтительные ценности работников: профессиональное развитие, инновационность, самостоятельность, высокая оплата; – требования к поведению работников: инициативность, лояльность к предприятию, ответственность за индивидуальный или групповой результат, вовлеченность в управление; – экономическое и неэкономическое стимулирование работников 	<ul style="list-style-type: none"> – агрессивная финансовая политика; – финансовая поддержка высокого роста продаж; – поиск источников инвестирования инновационных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> – поддержание технологического лидерства; – формирование потребностей потребителей; – развитый маркетинг; – гибкость к изменениям рынка; – диверсификация внешних связей; – партнерство в инновационной сфере; – ключевые группы партнеров: покупатели, инвесторы
Принципы внутренней организации	<ul style="list-style-type: none"> – органическая или существенно децентрализованная организация управления; – собственная развитая служба научно-технической подготовки производства; – стабильный коллектив высококвалифицированных технических специалистов; – информатизация большинства деловых процессов (в т.ч. компьютерное проектирование) 		

Продолжение таблицы В.3

<p>Методы управления материально-имущественными ресурсами</p>	<p>Методы управления человеческими ресурсами</p>	<p>Методы управления финансовыми ресурсами</p>	<p>Методы управления внешними информационными ресурсами для взаимодействия с деловой средой</p>
<p>– автоматизация и информатизация производства; – организация гибкого производства; – отлаженная система внедрения в производство новой продукции; – применение высокопроизводительного оборудования</p>	<p>– управление по целям или ценностям; – наставничество, организационные формы инновационной деятельности работников (кружки качества, программы сбора предложений работников, инновационные команды и т.д.) – системы экономического стимулирования ключевых работников (система участия в прибыли, оплата в соответствии с квалификацией); программы участия работников в управлении; обогащение рабочего задания; создание целевых групп, команд; управление карьерой, др.; – системы стимулирования периферийных работников (сокращенный список методов, применяемых для ключевых работников)</p>	<p>– финансовое прогнозирование; – методы финансового анализа; – методы оценки инвестиционных проектов; – методы оценки альтернативных проектов; – методы математического моделирования; – методы и процедуры управления рисками</p>	<p>– методы и процедуры выведения на рынок новых продуктов; – патентование, лицензирование; – процедуры подбора деловых партнеров, анализа и поддержания деловых отношений; – создание отраслевых технических стандартов; – разные методы оценки рисков; – трансфер технологий; – создание стратегических альянсов, кооперация по совместной разработке продукции или технологии производства; – обмен технической информацией; – личные контакты руководства и специалистов предприятий-партнеров</p>
<p>Примечание – Предложено автором.</p>			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Карты ресурсных и процессных показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий

Таблица Г.1 – Карта ресурсных и процессных показателей организационного потенциала при структурной модели поведения производственных предприятий

Организационные ресурсы				
Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Средства, условия выполнения функций организационных ресурсов				
Малозатратная политика оплаты труда, стимулирующие условия для ключевых работников (руководители функциональных служб, напрямую влияющие на рост продаж и прибыль)	Небольшой стабильный состав технических специалистов с большим стажем профессиональной деятельности для поддержания технического уровня продукции без существенных технических новаций	Неэкономическое стимулирование работников	Поддержание экономного уровня обеспеченности компьютерами и стандартными программными продуктами	Поддержание экономного уровня отношений с участниками рынка (реализация продукции на условиях предоплаты)
Соответствующие ресурсные показатели				
Среднемесячная заработная плата в расчете на 1 работника (СМЗ)	Доля работников конструкторско-технологической службы в среднесписочной численности работников (КТР)	Средний трудовой стаж руководителей (САУ)	Коэффициент автоматизации рабочих мест в производстве (КАП)	Доля разовых клиентов в общей численности (РКЧ)
Среднемесячная заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)	Коэффициент полноты воспроизводственной структуры (НИО)	Средний трудовой стаж специалистов предприятия (ССС)	Технико-информационная вооруженность труда специалистов и руководителей (ТИВ)	Доля постоянных клиентов в общей численности (ПКЧ)

Продолжение таблицы Г.1

Организационные ресурсы				
Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Отношение среднемесячной заработной платы на предприятии к среднемесячной заработной плате по региону (ОЗР)	Средний трудовой стаж работников конструкторско-технологической службы (ССК)	Средний трудовой стаж работников ключевой службы (ССК)	Доля работников, занятых в сфере информационных технологий (ДИТ)	Доля продукции, выпускаемой по долгосрочным договорам (ПДД)
Средняя заработная плата в расчете на 1 работника ключевой службы (ЗПК)	Средний трудовой стаж инженерно-технических работников (ССИ)	Удельный вес квалифицированных работников (ДКР)	Стоимость компьютерной техники в расчете на 1 работника (СКТ)	Доля коммерческих расходов в полной себестоимости (ДКС)
Занятость работников в аппарате управления (АУП)	–	Уровень постоянства персонала (УПП)	Информационная вооруженность работников (ИВР)	–
Доля работников ключевой службы в среднесписочной численности работников (ДКС)	–	Доля работников со стажем работы на предприятии более 3 лет (ДСТ)	–	–
Доля квалифицированных руководителей (КРД)	–	–	–	–
Доля квалифицированных специалистов ключевой службы (КСК)	–	–	–	–
Критерии функциональной результативности				
Результативность нормативной сферы предприятия	Результативность научно-технической сферы предприятия	Результативность социальной среды предприятия	Результативность информационной среды предприятия	Результативность сложившихся внешних связей предприятия
Соответствующие процессные показатели				
Эффективность труда управленческих работников ключевой службы (ЭТУ)	Производительность труда рабочих (ПТР)	Доля работников, выполняющих функции наставников (ДРН)	Отдача от затрат на применение информационных технологий (ОИТ)	Доля продукции, реализованной разовым клиентам (РКВ)
Производительность труда работников (ПТП)	Фондоотдача (ФОС)	Коэффициент текучести управленческих работников (КТУ)	Отдача от затрат на содержание инженерного центра (ОИЦ)	Доля продукции, реализованной постоянными клиентами (ПКВ)

Продолжение таблицы Г.1

Организационные ресурсы				
Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Зарплатоотдача (ЗПО)	Затраты на 1 руб. выпуска продукции (ЗВП)	Коэффициент постоянства персонала (КПП)	–	Средняя выручка в расчете на 1 клиента (СВК)
Оборачиваемость оборотных активов (ОБА)	Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ)	Коэффициент текучести кадров (КТК)	–	Доля экспорта в выручке (ДЭВ)
–	–	–	–	Коэффициент кооперации (ККО)
Примечание – Предложено автором.				

Таблица Г.2 – Карта ресурсных и процессных показателей организационного потенциала при информационной модели поведения производственных предприятий

Организационные ресурсы				
Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Средства, условия выполнения функций организационных ресурсов				
Обеспечение производства высокопроизводительным оборудованием, организация и стимулирование производительной работы работников	Собственная технологическая служба, направленность разработок на ресурсосбережение и эффективное применение материально-имущественных ресурсов	Дополнительная экономическая поддержка работников	Применение автоматизированных систем производства и управления	Долгосрочные контрактные отношения с покупателями, поставщиками и другими партнерами
Соответствующие ресурсные показатели				
Управленческая нагрузка (УПН)	Доля нематериальных активов в стоимости совокупных активов (ДНА)	Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП)	Нагрузка на содержание инженерного центра (БИН)	Доля коммерческих расходов в полной себестоимости (ДКС)
Среднемесячная зарплата в расчете на 1 работника (СМЗ)	Исследовательская нагрузка (НИН)	Размер социальных инвестиций в расчете на 1 работника (РСИ)	Информационная вооруженность работников (ИВР)	Коммерческая нагрузка (КОН)

Продолжение таблицы Г.2

Организационные ресурсы				
Структурно-процесные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Среднемесячная зарплата, выраженная в количестве прожиточных минимумов (ЗПМ)	—	Доля работников, охваченных социальными программами (ДОС)	Доля работников, занятых в сфере информационных технологий (ДРИ)	—
Фондовооруженность (ФВР)	—	—	Стоимость компьютерной техники в расчете на 1 работника (СКТ)	—
Коэффициент обновления оборудования (КОО)	—	—	Процент доходов, инвестируемых в информационные технологии (ДИИ)	—
Техническая вооруженность труда (ТВТ)	—	—	Коэффициент автоматизации рабочих мест в производстве (КАП)	—
Коэффициент экстенсивной загрузки оборудования (КЭЗ)	—	—	Технико-информационная вооруженность труда специалистов и руководителей (ТИВ)	—
Коэффициент интенсивной загрузки оборудования (КИЗ)	—	—	Уровень доступности электронных справочных систем (УДС)	—
—	—	—	Индекс обновления компьютерной техники (ИОК)	—
—	—	—	Затраты на обучение информационным технологиям в расчете на 1 работника	—
Критерии функциональной результативности				
Результативность нормативной сферы предприятия	Результативность научно-технической сферы предприятия	Результативность социальной среды предприятия	Результативность информационной среды предприятия	Результативность сложившихся внешних связей предприятия

Продолжение таблицы Г.2

Организационные ресурсы				
Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Соответствующие процессные показатели				
Производительность труда персонала (ПТП)	Фондоотдача (ФОС)	Отдача от выплат социального характера (ОВС)	Отдача от затрат на содержание инженерного центра (ОИЦ)	Коэффициент кооперации (ККО)
Оборачиваемость оборотных активов (ОБА)	Отдача от затрат на исследования и разработки (ОЗИ)	Коэффициент текучести кадров (КТК)	Эффективность автоматизированной системы управления предприятием (ЭАУ)	Отдача от коммерческих расходов (ОКО)
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	Доля затрат на энергию в структуре себестоимости (ДЭС)	Коэффициент текучести кадров среди ключевой группы работников (КТГ)	Эффективность использования информации (ЭИИ)	Рост общей дебиторской задолженности (РДЗО)
Коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ)	Доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости (ДМС)	Коэффициент постоянства персонала (КПП)	–	Рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (РДЗП)
Зарплатоотдача (ЗПО)	Суммарная доля затрат на материалы, энергию в структуре себестоимости (ДРС)	–	–	Рост кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (РКЗП)
Отдача от затрат на управление (ОУП)	Коэффициент использования производственной мощности предприятия (КИМ)	–	–	Рост общей кредиторской задолженности (РКЗО)
–	Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ)	–	–	Оборачиваемость общей дебиторской задолженности (ОДЗО)
–	–	–	–	Оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей и заказчиков (ОДЗП)
–	–	–	–	Оборачиваемость общей кредиторской задолженности (ОКЗО)

Продолжение таблицы Г.2

Организационные ресурсы				
Структурно-процесные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
–	–	–	–	Оборачиваемость кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками (ОКЗП)
–	–	–	–	Доля экспорта в выручке (ДЭВ)
Примечание – Предложено автором.				

Таблица Г.3 – Карта ресурсных и процессных показателей организационного потенциала при интеллектуальной модели поведения производственных предприятий

Организационные ресурсы				
Структурно-процесные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Средства, условия выполнения функций организационных ресурсов				
Организационные и экономические условия для инновационной деятельности	Направленность технических разработок на создание новых видов продукции	Применение разных способов стимулирования инновационной деятельности разных работников	Создание и поддержание информационной среды для инновационной деятельности	Различные формы сотрудничества с партнерами, в том числе в сфере инноваций
Соответствующие ресурсные показатели				
Инвестиции в подготовку, повышение квалификации, переподготовку в расчете на 1 работника (ИПК)	Доля затрат на исследование, разработку, совершенствование продуктовых и процессных технологий в общей сумме инвестиций (ДИИ)	Процент сотрудников, прошедших обучение, повышение квалификации, получивших новую профессию (ППК)	Технико-информационная вооруженность труда специалистов и руководителей (ТИВ)	Степень внедрения новой формы организации совместной деятельности (СВФ)

Продолжение таблицы Г.3

Организационные ресурсы				
Структурно-процесные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Коэффициент полноты воспроизводственной структуры (КПВ)	Вклад в базу знаний на одного работника в год (ВЗР)	Количество часов обучения на 1 работника (ЧОР)	Информационная вооруженность работников (ИВР)	Коэффициент открытости кадрового состава, занятого в НИОКР (КОИ)
Коэффициент замкнутости воспроизводственной структуры (КЗВ)	Стоимость объектов интеллектуальной собственности на 1 работника (СОИ)	Доля выплат за инновационную деятельность в фонде оплаты труда (ФОИ)	Индекс обновления компьютерной техники (ИОК)	Коэффициент соотношения внешних и внутренних НИОКР (КВВ)
Техническая вооруженность труда (ТВТ)	Доля нематериальных активов в стоимости совокупных активов (ДНА)	Процент работников, охваченных разными формами переподготовки и повышения квалификации (ПОП)	Коэффициент автоматизации рабочих мест в производстве (КАП)	–
Коэффициент обновления оборудования (КОО)	Коэффициент приобретения интеллектуальной собственности (КПИ)	Количество обучающих программ, тренингов в расчете на 1 работника (КОП)	Уровень доступности электронных справочных систем (УДС)	–
–	Исследовательская нагрузка (НИН)	Размер социальных инвестиций в расчете на 1 работника (РСИ)	–	–
–	–	Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП)	–	–
Критерии функциональной результативности				
Результативность нормативной сферы предприятия	Результативность научно-технической сферы предприятия	Результативность социальной среды предприятия	Результативность информационной среды предприятия	Результативность сложившихся внешних связей предприятия
Соответствующие процессные показатели				
Доля дохода от инновационной деятельности в выручке предприятия (ДИД)	Доля продукции, произведенной по прогрессивной технологии (ДПП)	Коэффициент рационализаторской активности (КРА)	Эффективность автоматизированной системы управления предприятием (ЭАУ)	Коэффициент доходности использования внешних НИОКР (КДР)

Продолжение таблицы Г.3

Организационные ресурсы				
Структурно-процесные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
Доля выручки от реализации научно-технической продукции в общем объеме реализации (ДНТ)	Отношение количества патентов, примененных для разработки новой продукции, к общему количеству разработанных на предприятии патентов (ДПН)	Степень креативности (СКР)	Эффективность использования информации (ЭИИ)	Отношение реализованных на сторону патентов к общему количеству созданных в организации патентов (РПС)
Доля новой продукции в выручке (ДНП)	Доля продукции мирового уровня в общем объеме производства (ДПМ)	Количество рационализаторских предложений в расчете на 1 работника (КРР)	Отдача от затрат на применение информационных технологий (ОИТ)	Коэффициент доходности от реализации интеллектуальной собственности (КДИ)
Индекс рационализаторства (ИРА)	Наукоемкость производимой продукции (НПП)	Коэффициент текучести кадров (КТК)	–	Отдача от коммерческих расходов (ОКО)
Производительность труда персонала (ПТП)	Коэффициент обновления продукции (доля новой продукции в общем объеме выпуска) (ДНП)	Коэффициент постоянства персонала (КПП)	–	Доля экспорта в выручке (ДЭВ)
Доля продаж, приходящихся на запатентованные продукты (ДПЗ)	Доля продукции, соответствующей лучшему отечественному уровню, в общем объеме выпуска (ДЛО)	Коэффициент текучести среди ключевой группы работников (КТГ)	–	–
Зарплатоотдача (ЗПО)	Снижение себестоимости единицы продукции (ССП)	–	–	–
Объем продаж продукции в расчете на один патент (ППП)	–	–	–	–
–	–	–	–	–
Примечание – Предложено автором.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Сравнительная характеристика методов измерения и оценки
потенциалов предприятия

Признак	Методы прямой оценки	Точные измерительные системы	Индикаторные методы	Качественные методы
Уровень точности	От среднего до высокого	Высокий	Средний	От среднего до невысокого
Полнота представления об объекте	Частичное представление	Полное представление	Общее представление	Общее, но неполное представление
Потребность в данных	Разная, определяется конкретным методом	Высокая	Невысокая	Невысокая
Трудоемкость получения результатов оценки	Разная, определяется конкретным методом	Достаточно высокая	Средняя	Средняя
Возможность сопоставления с финансовыми результатами	Сложно	Возможно	Возможно	Сложно
Требования к качеству данных	Жесткие	Жесткие	Нежесткие	Нежесткие
Связь со стратегией	Не всегда четкая, определяется конкретным методом	Четкая	Определяется конкретным методом	Однозначная
Предмет оценки	Ценность владения ресурсами	Ценность использования ресурсов	Ценность использования или владения	Ценность использования ресурсов
Примечание – Составлено автором по: [47; 74; 138; 172].				

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Вопросник для исследования организационного потенциала
производственных предприятий

Вопросник состоит из трех частей. Назначение первой части – выявление ключевых ценностей и доминирующей модели поведения предприятия. Назначение второй части – выявление функций организационных ресурсов для измерения и оценки качества организационного потенциала предприятия. Третья часть позволяет составить общую характеристику организационных ресурсов производственного предприятия.

Часть I

1. В какой отрасли промышленного производства действует Ваше предприятие?

- А) электроэнергетика;
- б) топливная промышленность;
- в) черная металлургия;
- г) цветная металлургия;
- д) химическая и нефтехимическая промышленность;
- е) машиностроение и металлообработка;
- ж) лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность;
- з) промышленность строительных материалов;
- и) стекольная и фарфоро-фаянсовая промышленность;
- к) легкая промышленность;
- л) пищевая промышленность;
- м) микробиологическая промышленность;
- н) мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность;
- о) медицинская промышленность;
- п) полиграфическая промышленность;
- р) иное (указать характер промышленного производства).

2. Проранжируйте приоритеты управления Вашего предприятия при решении внутренних задач.

Таблица Е.1 – Внутренние приоритеты управления предприятием

Вариант ответа	Внутренние приоритеты	Ранг
А	Минимизация затрат	
Б	Эффективность затрат	
В	Согласование целей и ценностей предприятия с целями и ценностями работников (внутреннее партнерство)	
Г	Оптимизация налогооблагаемой базы предприятия	
Д	Развитие инновационной деятельности работников	
Е	Гибкость в методах привлечения и управления человеческими ресурсами	

3. Проранжируйте приоритеты Вашего предприятия в управлении отношениями с клиентами, контрагентами и другими партнерами.

Таблица Е.2 – Приоритеты предприятия в отношениях с другими предприятиями

Вариант ответа	Приоритеты внешних связей	Ранг
А	Выпуск базовой продукции	
Б	Предложение ассортимента унифицированной продукции	
В	Удержание постоянных клиентов	
Г	Захват новых рынков, активов	
Д	Инновационность продукции	
Е	Клиентоориентированность и партнёрство	

4. Какой уровень роста продаж Вам удается поддерживать на Вашем предприятии?

Таблица Е.3 – Уровень роста продаж продукции предприятия

Вариант ответа	Уровень роста продаж
А	До 10 % в год включительно
Б	Выше 10 % в год

5. Проранжируйте по значимости факторы, которые обеспечили экономические и рыночные результаты Вашего предприятия в настоящее время, включая последние 3 года. Для этого выберите из предлагаемого списка три самых важных фактора, определяющих рост продаж продукции Вашего предприятия, и присвойте им соответствующие ранги.

Таблица Е.4 – Основные источники роста продаж продукции предприятия

Вариант ответа	Факторы роста продаж	Ранг	Способ стратегического соответствия предприятия деловой среде	
А	Увеличение объема производства на имеющихся производственных мощностях		Поддержание базового (стандартного) уровня продукции, услуг	
Б	Снижение затрат			
В	Введение в действие новых производственных мощностей			
Г	Совершенствование производственной технологии (технологий) в направлении повышения эффективности применения ресурсов			
Д	Внедрение информационных технологий в управление и/или производство			
Е	Совершенствование управления за счет разработки и внедрения бизнес-процессов			
Ж	Занятие ведущей позиции в цепочке создания рыночной ценности		Производство унифицированной продукции (услуг) с помощью информационных технологий	
З	Предложение комплексных потребительских решений			
И	Предложение многокомпонентной системы			
К	Индивидуальный подход к клиентам			
Л	Создание нескольких центров прибыли			
М	Диверсификация деятельности предприятия			
Н	Масштабность производства широкой номенклатуры продукции		Клиентоориентированность (индивидуальный подход к клиентам)	
О	Поглощение других предприятий (или слияние с ними)			
П	Выведение продукции на новые географические рынки			
Р	Лидерство по выпуску продукции нового поколения			
С	Создание и применение отраслевого технического стандарта (стандартов)			
Т	Применение патентов в качестве защитных механизмов			
У	Создание пирамиды продукции		Внешний рост (экспансия)	
Ф	Регулярное внедрение в производство новых (усовершенствованных) продуктов, регулярное обновление ассортимента продукции			
Х	Совместные с партнерами проекты в сфере инноваций			
Ц	Расширение клиентской базы			
Ч	Создание (развитие) дилерской сети			
Ш	Создание (совершенствование) и внедрение комплекса маркетинга			
Щ	Создание и управление брендом		Инновационная активность	
Э	Оказание послепродажных услуг			
Ю	Расширение клиентской базы			
Я	Участие в сетевых образованиях			
				Партнерство по широкому кругу вопросов

Примечание – Информация графы «Способ стратегического соответствия предприятия деловой среде» в вопроснике не приводится и применяется на этом этапе в справочных целях и для последующей обработки результатов.

6. В таблице Е.5 представлены сочетания аспектов деятельности предприятия, которые контролируются высшим руководством в приоритетном порядке. Выберите вариант, который соответствует Вашему предприятию.

Таблица Е.5 – Приоритеты контроля

Вариант ответа	Фокус управленческого контроля
А	Экономические результаты в соответствии с бюджетом, результаты функциональных служб
Б	Экономические результаты, результативность производственных и управленческих процессов
В	Экономические результаты, удовлетворенность ведущих специалистов предприятия, результативность отношений с постоянными клиентами
Г	Результативность бизнес-единиц (бизнес-направлений) по рентабельности на вложенный капитал
Д	Стратегические задачи в соответствии со стратегическим планом, инновационными и инвестиционными программами и проектами
Е	Лояльность партнеров и результативность отношений с ними, маркетинг, послепродажное обслуживание

7. Проранжируйте приведенные в таблице организационные ресурсы по важности для достижения желательных экономических и рыночных результатов Вашего предприятия в настоящее время, включая последние 3 года?

Таблица Е.6 – Доминирующие организационные ресурсы предприятия

Вариант ответа	Организационные ресурсы предприятия	Ранг
А	<i>Структурно-процессные ресурсы:</i> процедуры, технологии управления, организационная структура, бизнес-процессы, документооборот	
Б	<i>Информационные технологии:</i> информационные системы управления производством и управления предприятием, базы данных, техническое и программное обеспечение, уникальные технические библиотеки, системы связи и т.д.	
В	<i>Организационная культура:</i> правила и нормы поведения на предприятии, система мотивирования работников, отношение к проявлению инициативы в работе, коммуникации и язык общения, требования к внешнему виду, организация питания, взаимоотношения в коллективе	
Г	<i>Интеллектуальная собственность:</i> изобретения, технологии производства, публикации, патенты, авторские права, ноу-хау, лицензии, товарные знаки	
Д	<i>Внешние связи:</i> качество деловых отношений с поставщиками, покупателями, клиентами, наличие гибкой и эффективной деловой сети, отношения с органами государственной и местной власти, включенность в отраслевые или региональные союзы и ассоциации	

8. Укажите, какую из приведенных групп работников руководство предприятия считает ключевой для достижения желательных экономических и рыночных результатов в настоящее время, включая последние 3 года?

Таблица Е.7 – Ключевая группа работников предприятия

Вариант ответа	Ключевая группа работников
А	Работники функциональных служб, напрямую влияющих на рост продаж и прибыль
Б	Специалисты и рабочие, обеспечивающие высокую производительность операционной деятельности
В	Профессионалы со специфическими для предприятия навыками, предлагающие и разрабатывающие дополнительные услуги, а также комплексные решения для клиентов и потребителей
Г	Специалисты и руководители, способные к быстрой структурной и профессиональной адаптации
Д	Высококвалифицированные технические специалисты, создающие новые продукты и специалисты, продвигающие новые продукты на рынок
Е	Специалисты, поддерживающие корпоративный бренд, формирующие и развивающие партнерские связи с другими предприятиями и органами власти

Ключ к вопроснику

Таблица Е.8 – Ключ к вопроснику

№ вопроса	Ответ	Соответствующая модель поведения предприятия
1	–	–
2 (по первому рангу)	А	Структурная
	Б	Информационная
	В	Культурологическая
	Г	Экспансионистская
	Д	Интеллектуальная
3 (по первому рангу)	Е	Отношенческая
	А	Структурная
	Б	Информационная
	В	Культурологическая
	Г	Экспансионистская
4	Д	Интеллектуальная
	Е	Отношенческая
4	А	Ограниченный рост
	Б	Высокий рост

Продолжение таблицы Е.8

№ вопроса	Ответ	Соответствующая модель поведения предприятия
5 (по набору из трех позиций)	А, Б	Структурная
	В, Г, Д, Е, Ж	Информационная
	З, И, К	Культурологическая
	Л, М, Н, О, П	Экспансионистская
	Р, С, Т, У, Ф, Х	Интеллектуальная
	Ц, Ш, Щ, Э, Ю, Я	Отношенческая
6	А	Структурная
	Б	Информационная
	В	Культурологическая
	Г	Экспансионистская
	Д	Интеллектуальная
	Е	Отношенческая
7 (по первому рангу)	А	Структурная
	Б	Информационная
	В	Культурологическая
	Г	Экспансионистская
	Д	Интеллектуальная
	Е	Отношенческая
8	А	Структурная
	Б	Информационная
	В	Культурологическая
	Г	Экспансионистская
	Д	Интеллектуальная
	Е	Отношенческая

Инструкция по обработке результатов опроса (вопросник часть 1)

1. На вопросы 4, 6, 8 нужно выбрать один из предлагаемых вариантов ответа.
2. При обработке результатов по вопросам 3, 5, 7 нужно проранжировать предложенные варианты ответов.
3. Определить доминирующую модель поведения предприятия по удельному весу соответствующих ответов. Далее нужно выбрать 2–3 преобладающие модели, используя удельный вес ответов по каждой модели поведения.
4. Для оценки соответствия модели поведения ключевым ценностям предприятия нужно сопоставить ключевые ценности доминирующей модели с результатами ответов по вопросам таблиц Е.1 и Е.2. Результаты этого пункта используются для разработки рекомендаций.

Часть II (анализ функций организационных ресурсов, образующих
организационный потенциал)

1. Оцените выполнение функций организационных ресурсов, образующих организационный потенциал Вашего предприятия, используя шкалу, приведенную в таблице Е.9.

Таблица Е.9 – Шкала оценки выполнения функций

Характеристика выполнения функций	Оценка
Функция выполняется целенаправленно и оценивается по результату	1
Функция является важной, но не целевой, учитывается при принятии управленческих решений, но редко оценивается по результату	0,5
Функция не является ни целевой, ни важной для достижения целей предприятия, поэтому не оценивается по результату	0

Функции организационных ресурсов, образующих организационный потенциал, и утверждения, отражающие выполнение каждой функции, представлены в таблице Е.10.

Таблица Е.10 – Оценка функций организационных ресурсов предприятия

Функции интеллектуальной собственности	Баллы
И ₁ . <i>Создание научно-технической основы для выпуска освоенной продукции</i>	Оценивается по группе функций (для структурной модели)
И ₂ . <i>Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях рационального применения основных средств	
И ₃ . <i>Минимизация затрат на техническую подготовку производства</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии используется в целях минимизации затрат на техническую подготовку производства	
И ₄ . <i>Минимизация затрат ресурсов на производство освоенной продукции</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях минимизации затрат на производство освоенной продукции	
И ₅ . <i>Создание научно-технической основы для выпуска унифицированной продукции</i>	Оценивается по группе функций (для информационной модели)

Продолжение таблицы Е.10

И ₆ . <i>Обеспечение эффективности затрат на разработку и производство новой продукции</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях обеспечения эффективности затрат на производство новой продукции	
И ₇ . <i>Совершенствование технологии производства освоенной продукции</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях совершенствования технологии производства освоенной продукции	
И ₈ . <i>Создание научно-технической основы для обновления продукции</i>	Оценивается по группе функций (для интеллектуальной модели)
И ₉ . <i>Регулярное обновление продукции</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях регулярного обновления выпускаемой продукции	
И ₁₀ . <i>Формирование потребностей потребителей</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях формирования у клиентов потребности в новой продукции	
И ₁₁ . <i>Создание добавленной ценности для клиентов</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях создания добавленной ценности для клиентов	
И ₁₂ . <i>Противодействие деятельности конкурентов по выведению на рынок новых продуктов</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях создания препятствий для выведения на рынок новых продуктов конкурентов	
И ₁₃ . <i>Разработка новых технологических стандартов</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях создания отраслевых технологических стандартов	
И ₁₄ . <i>Совершенствование технологий управления</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях улучшения технологий управления	
И ₁₅ . <i>Сохранение качества природной среды</i> Интеллектуальная собственность на Вашем предприятии создается и используется в целях сохранения качества природной среды	
Функции структурно-процессных ресурсов	Баллы
С ₁ . <i>Обеспечение внутреннего порядка для поддержания ключевых ценностей предприятия</i>	Оценивается по группе функций (для всех моделей)
С ₂ . <i>Организация производства традиционной продукции</i> Решения по организации производства на Вашем предприятии направлены на выпуск традиционной стандартной продукции	
С ₃ . <i>Формализация поведения работников административными методами</i> Поведение работников Вашего предприятия контролируется с помощью Правил внутреннего трудового распорядка, Положения о персонале, должностных инструкций.	

Продолжение таблицы Е.10

С ₄ . <i>Формализация основных деловых процессов</i> Основные деловые процессы Вашего предприятия осуществляются в соответствии с регламентами и документированными процедурами	
С ₅ . <i>Создание стимулирующих условий для ключевого персонала</i> На Вашем предприятии применяется система экономического стимулирования ключевых работников (например, стимулирование высокой производительности, участие в доходах, участие в прибыли предприятия, стимулирование повышения квалификации, освоения смежной профессии, стажа работы на предприятии)	
С ₆ . <i>Контроль деятельности</i> Для контроля деятельности подразделений и работников Вашего предприятия используется система формализованных критериев (например, система КРІ, рейтинг и т.д.)	
С ₇ . <i>Организация производства унифицированной продукции</i> Решения по организации производства на Вашем предприятии направлены на выпуск унифицированной продукции	
С ₈ . <i>Формализация поведения работников экономическими методами</i> На Вашем предприятии применяется система экономического стимулирования не только для ключевых, но и для всех других работников (например, стимулирование высокой производительности, участие в доходах, участие в прибыли предприятия, стимулирование повышения квалификации, освоения смежной профессии, стажа работы на предприятии)	
С ₉ . <i>Создание организационных и экономических условий для инновационной деятельности</i> На Вашем предприятии применяются организационные формы инновационной деятельности для работников, профессионально не занимающихся инновационной деятельностью, и применяется система экономического стимулирования инновационной активности для всех работников. (Примеры организационных форм инновационной деятельности: помощь в оформлении рационализаторских предложений, программа сбора предложений работников, кружки качества, инновационные команды и т.д.)	
С ₁₀ . <i>Внедрение в производство новых видов продукции</i> Система управления на Вашем предприятии позволяет каждые 3 года внедрять в производство не менее одного нового продукта	
Функции организационной культуры	Баллы
К ₁ . <i>Поддержание социальной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия</i>	Оценивается по группе функций (для всех моделей)
К ₂ . <i>Создание социальных условий для сохранения ключевого персонала</i> Для сохранения ключевого персонала на Вашем предприятии применяются дополнительные нематериальные средства поощрения (карьерный рост, грамоты, публичная благодарность, доска почета, предоставление дополнительных дней оплачиваемого отпуска и т.д.)	
К ₃ . <i>Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения</i> Для формирования норм и стандартов внутрифирменного поведения на Вашем предприятии применяются Кодекс этического поведения, традиции, ритуалы, обряды, церемонии	

Продолжение таблицы Е.10

К ₄ . <i>Личная передача знаний и опыта</i> Профессиональные знания и опыт на Вашем предприятии передаются новым работникам в процессе текущего неформализованного общения с сотрудниками	
К ₅ . <i>Создание дополнительных условий для высокопроизводительной деятельности работников</i> Для обеспечения высокопроизводительной операционной деятельности работников Вашего предприятия делаются выплаты социального характера и предоставляются льготы работникам в соответствии с коллективным договором	
К ₆ . <i>Формирование имиджа предприятия</i> Для формирования благоприятного имиджа Вашего предприятия применяется PR-деятельность (публикация статей, общественная, благотворительная деятельность, спонсорство и т.д.)	
К ₇ . <i>Создание стимулирующих условий для формирования инновационной активности работников</i> Для формирования инновационной активности работников, профессионально не занимающихся инновационной деятельностью, на Вашем предприятии применяются поощрительные меры, в том числе награждение грамотами, объявление публичной благодарности, доска почета, предоставление дополнительных дней оплачиваемого отпуска и т.д.	
К ₈ . <i>Создание безопасных условий труда</i> На Вашем предприятии регулярно проводятся мероприятия по поддержанию культуры безопасного труда сверх требований законодательных и нормативных документов	
К ₉ . <i>Создание социальной среды для передачи знаний и опыта</i> На Вашем предприятии применяется система передачи знаний и опыта путем обучения, наставничества, повышения квалификации, ротации работников, расширения рабочего задания (объединения нескольких узких задач в одну более широкую), обогащения рабочего задания (внесение в работу творческих моментов, предоставление самостоятельности в решении некоторых задач)	
Функции информационных технологий	Баллы
ИТ ₁ . <i>Поддержание информационной среды для поддержания ключевых ценностей предприятия</i>	Оценивается по группе функций (для всех моделей)
ИТ ₂ . <i>Обеспечение производительности отдельных процессов управления</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях обеспечения производительности отдельных функциональных процессов (например, проектирование) и отдельных процессов управления (например, бухгалтерский учет, управление ресурсами, запасами, человеческими ресурсами и др.)	
ИТ ₃ . <i>Обеспечение производительности отдельных производственных процессов</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях обеспечения производительности отдельных производственных процессов (например, для обеспечения автоматических поточных линий, станков с ЧПУ, промышленных роботов, др.)	
ИТ ₄ . <i>Обеспечение роста продаж</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях продажи продукции через сеть Интернет	

Продолжение таблицы Е.10

ИТ ₅ . <i>Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях улучшения обработки информации за счет доступа работников к электронным информационно-справочным технологиям	
ИТ ₆ . <i>Обеспечение качества управленческих решений</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях улучшения качества управления за счет доступа работников к информационно-управляющим технологиям	
ИТ ₇ . <i>Обеспечение производительности всех процессов управления</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях обеспечения производительность всех или большинства процессов управления	
ИТ ₈ . <i>Обеспечение производительности всех производственных процессов</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях обеспечения производительности всех или большинства производственных процессов	
ИТ ₉ . <i>Решение исследовательских, конструкторских, дизайнерских задач</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях решения исследовательских, конструкторских, дизайнерских задач с помощью имеющихся программных продуктов	
ИТ ₁₀ . <i>Улучшение условий труда специалистов</i> Информационные технологии на Вашем предприятии применяются в целях улучшения условий труда специалистов	
Функции внешних связей	Баллы
О ₁ . <i>Рационализация внешних связей для поддержания ключевых ценностей предприятия</i>	Оценивается по группе функций (для всех моделей)
О ₂ . <i>Сохранение постоянных клиентов</i> Основная часть продукции Вашего предприятия реализуется постоянным клиентам	
О ₃ . <i>Снижение уровня неопределенности деловой среды</i> Основные поставки материалов, комплектующих и услуг для Вашего предприятия, а также сбыт основной части продукции Вашего предприятия осуществляется по договорам, рассчитанным на срок в 1 год и более	
О ₄ . <i>Поддержание малозатратных связей с контрагентами</i> Основной принцип, применяемый при поиске контрагентов и при работе с ними, – поддержание низких затрат	
О ₅ . <i>Обеспечение эффективности внешних связей</i> Основной принцип, применяемый при поиске контрагентов и при работе с ними, – эффективность затрат	
О ₆ . <i>Выведение на рынок новых видов продукции</i> Имеющиеся у Вашего предприятия отношения с партнерами обеспечивают закрепление на рынке новых видов продукции Вашего предприятия	
О ₇ . <i>Контроль состояния рынка</i> Имеющиеся у Вашего предприятия отношения с партнерами позволяют влиять на состояние рынка	
О ₈ . <i>Развитие сотрудничества в инновациях</i> Политика внешних связей Вашего предприятия предусматривает получение дополнительного эффекта за счет сотрудничества в сфере инноваций (купля-продажа технологий производства, совместные технические исследования с другими предприятиями, сотрудничество с научными коллективами для коммерциализации результатов их исследований и др.)	

Продолжение таблицы Е.10

О ₉ . <i>Привлечение новых и удержание постоянных клиентов</i> Политика внешних связей Вашего предприятия предусматривает привлечение новых и удержание постоянных клиентов путем рекламы, PR-мероприятий, стимулирования продаж и др.	
О ₁₀ . <i>Источник идей и опыта для развития управленческих технологий</i> Сложившиеся у Вашего предприятия отношения с партнерами используются как источник идей и опыта для развития управленческих технологий	
О ₁₁ . <i>Диверсификация внешних связей</i> Важным направлением политики внешних связей Вашего предприятия является получение дополнительного эффекта за счет существенного расширения числа покупателей и поставщиков	
О ₁₂ . <i>Источник идей и опыта для развития производственных технологий</i> Сложившиеся у Вашего предприятия отношения с партнерами используются как источник идей и опыта для развития производственных технологий	
О ₁₃ . <i>Участие в деловых союзах и ассоциациях</i> Важным направлением политики внешних связей Вашего предприятия является получение дополнительного эффекта за счет участия в деловых союзах и ассоциациях	
О ₁₄ . <i>Участие в благотворительной деятельности</i> Важным направлением политики внешних связей Вашего предприятия является получение дополнительного эффекта за счет участия в благотворительной деятельности	

Часть III (общая характеристика организационных ресурсов)

1. Укажите источники организационных ресурсов Вашего предприятия:

Таблица Е.11– Источники организационных ресурсов предприятия

Источники организационных ресурсов	Интеллектуальная собственность	Структурно-процессные ресурсы	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
<i>Внешние</i> (деловые издания, аналитические обзоры, консалтинг, опыт других предприятий и т.д.)					
<i>Внутренние</i> (собственные управленческие системы, опыт практической деятельности)					

2. Оцените качественные характеристики каждой группы организационных ресурсов Вашего предприятия (редкость, ценность, сложность воспроизведения), проставив какой-либо знак в каждой строке с описанием ресурса.

Таблица Е.12 – Качественные характеристики организационных ресурсов предприятия

Качественные характеристики организационных ресурсов	Интеллектуальная собственность	Структурно-процессные ресурсы	Организационная культура	Информационные технологии	Внешние связи
<i>Редкость</i>					
Специфические					
Распространенные в отрасли					
Массовые					
<i>Ценность</i>					
Уникальные					
Ценные					
Малоценные					
<i>Сложность воспроизведения</i>					
Трудоемкие для имитации					
Простые для имитации					
Примечание – Ценность ресурсов отражает их полезность для поддержания ключевых ценностей Вашего предприятия.					

3. Укажите должностное лицо, ответственное за управление каждым организационным ресурсом Вашего предприятия.

Таблица Е.13 – Должностные лица, ответственные за управление организационными ресурсами

Организационные ресурсы	Должность ответственного лица
Интеллектуальная собственность	
Структурно-процессные ресурсы	
Организационная культура	
Информационные технологии	
Внешние связи	

Инструкция по обработке результатов опроса (вопросник: части 2 и 3)

1. По результатам выявления доминирующей модели поведения (см. инструкцию по обработке части 1 вопросника) выделите доминирующую и обеспечивающие группы организационных ресурсов.

Таблица Е.14 – Роль организационных ресурсов в иерархической структуре организационного потенциала

Организационные ресурсы	Роль организационных ресурсов в иерархической структуре организационного потенциала	
	Доминирующая роль	Обеспечивающая роль
Интеллектуальная собственность		
Структурно-процессные ресурсы		
Организационная культура		
Информационные технологии		
Внешние связи		

2. По результатам выявления доминирующей модели поведения предприятия (см. инструкцию по обработке части 1 вопросника), функций организационного потенциала (см. заполненную таблицу Е.10 второй части настоящего вопросника) и дерева функций организационных ресурсов доминирующей модели поведения (см. приложение В) выберите функции, которые выполняются каждой группой организационных ресурсов исследуемого предприятия. Заполните таблицу Е.15.

Таблица Е.15 – Функции организационных ресурсов предприятия

Организационные ресурсы	Профильные функции для доминирующей модели поведения			Непрофильные функции для доминирующей модели поведения	
	Выполняемые в полном объеме	Выполняемые частично	Невыполняемые	Выполняемые в полном объеме	Выполняемые частично
Интеллектуальная собственность					
Структурно-процессные ресурсы					
Организационная культура					
Информационные технологии					
Внешние связи					

3. Используя материалы заполненной таблицы Е.10 (вторая часть вопросника), определите наличие функциональных резервов организационного потенциала исследуемого предприятия и заполните таблицу Е.16.

Таблица Е.16 – Функциональные резервы организационного потенциала предприятия

Организационные ресурсы	Функциональные резервы	
	Профильные функции для доминирующей модели поведения, выполняемые частично	Невыполняемые профильные функции для доминирующей модели поведения
Интеллектуальная собственность		
Структурно-процессные ресурсы		
Организационная культура		
Информационные технологии		
Внешние связи		

4. Составьте карту системы организационных ресурсов исследуемого предприятия по форме, приведенной в таблице Е.17.

Таблица Е.17 – Форма карты системы организационных ресурсов исследуемого предприятия

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект	Функциональный аспект	Качественный аспект	Временной аспект	Структурный аспект	Субъект управления
Интеллектуальная собственность						
Структурно-процессные ресурсы						
Организационная культура						
Информационные технологии						
Внешние связи						

При заполнении таблицы следует учитывать следующее:

– в графе «Пространственный аспект» нужно указать источники организационных ресурсов из таблицы Е.11 (внешние или внутренние);

– в графе «Функциональный аспект» нужно привести коды и названия функций организационных ресурсов из заполненной таблицы Е.10. Код профильных функций организационных ресурсов для доминирующей модели поведения выделите подчеркиванием; функции, выполняемые в полном объеме, выделите жирным шрифтом; функции, выполняемые частично, выделите курсивом; невыполняемые профильные функции указать без выделения;

– в графе «Качественный аспект» следует указать редкость, ценность, воспроизводимость организационных ресурсов из таблицы Е.12;

– в графе «Временной аспект» требуется привести характеристику резервов организационного потенциала по происхождению, цели, компонентному составу, причине возникновения, используя таблицу 2.5 диссертационного исследования и комментариев к ней. Для характеристики резервов следует использовать ответы на вопросы таблицы Е.10. Оценка 1 по функции означает запланированные действия руководства, направленные на расширение организационной способности предприятия. Оценка 0,5 по функции означает, что функциональные резервы выявлены в ходе анализа и вызваны неполным использованием организационной способности предприятия;

– в графе «Структурный аспект» указать роль каждой группы организационных ресурсов в иерархической структуре организационного потенциала из таблицы Е.14;

– в графе «Субъект управления» привести ответственное должностное лицо по каждой группе организационных ресурсов из таблицы Е.13.

5. Используя формулы (1)–(6) (см. пункт 3.1 диссертационного исследования), рассчитать и оценить частные показатели качества организационного потенциала предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Матрица моделей поведения предприятий

Признаки	Модель поведения					
	Структурная	Информационная	Культурологическая	Экспансионистская	Интеллектуальная	Отношенческая
Внутренние организационные ценности	Минимизация затрат	Эффективность затрат	Внутреннее партнерство	Оптимизация налогооблагаемой базы предприятия	Инновационность работников	Гибкость в управлении человеческими ресурсами
Внешние организационные ценности	Выпуск базовой продукции	Унификация продукции и услуг	Удержание постоянных клиентов	Захват новых рынков, активов	Инновационность продукции	Партнёрство
Приемлемый рост продаж	Коэффициент роста продаж в течение года 10 % и менее			Коэффициент роста продаж в течение года более 10 %		
Способ стратегического соответствия деловой среде	Производство базовой продукции со стандартными характеристиками	Производство унифицированной продукции (услуг) с помощью информационных технологий	Индивидуальный подход к клиентам (клиентоориентированность)	Внешний рост (экспансия)	Инновационная активность	Партнерство по широкому кругу вопросов
Приоритетные сферы контроля	Экономические результаты в соответствии с бюджетом, результаты функциональных служб	Экономические результаты, результативность производственных и управленческих процессов	Экономические результаты, удовлетворенность ведущих специалистов, результативность отношений с постоянными клиентами	Результативность бизнес-единиц (бизнес-направлений) по рентабельности на вложенный капитал	Стратегические задачи в соответствии с планом, инновационными и инвестиционными программами и проектами	Лояльность партнеров и результативность отношений с ними, маркетинг, послепродажное обслуживание

Продолжение приложения Ж

Признаки	Модель поведения					
	Структурная	Информационная	Культурологическая	Экспансионистская	Интеллектуальная	Отношенческая
Доминирующая группа организационных ресурсов	Структурно-процессные ресурсы	Информационные технологии	Организационная культура	Структурно-процессные ресурсы	Интеллектуальная собственность	Внешние связи
Ключевая группа работников предприятия	Работники функциональных служб, напрямую влияющих на рост продаж и прибыль	Специалисты и рабочие, обеспечивающие высокую производительность операционной деятельности	Профессионалы со специфическими для организации навыками, регулярно разрабатывающие комплексные решения для потребителей	Специалисты и руководители, способные к быстрой структурной и профессиональной адаптации	Высококвалифицированные специалисты, создающие и продвигающие новые продукты	Специалисты, поддерживающие корпоративный бренд, формирующие и развивающие партнерские связи с другими предприятиями и органами власти
Ключевая группа партнеров	Отсутствует	Постоянные покупатели и поставщики	Постоянные покупатели	Постоянные покупатели, инвесторы	Покупатели, инвесторы	Поставщики, подрядчики
Примечание – Предложено автором. При заполнении строки «Способ стратегического соответствия предприятия деловой среде» использована информация таблицы Е.4.						

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Технико-экономические показатели исследованных производственных предприятий

Показатель	ПАО «Челябинский цинковый завод» [234]			ООО «Челябинский завод автосервисного оборудования»			ОАО «Кургансельмаш»		
	2011	2015	2018	2011	2015	2018	2011	2015	2018
Выручка, млн руб.	10 610,90	19 568,21	33 781,16	58,46	76,77	108,83	150,04	138,92	66,69
Себестоимость продаж, млн руб.	8 053,06	13 936,64	25 452,68	50,11	73,54	98,38	155,49	127,57	84,43
Основные средства, млн руб.	7 231,92	9 204,80	6 298,31	6,48	5,21	8,13	67,20	44,79	18,85
Среднесписочная численность работников, чел.	1 810	1 762	1 725	74	63	54	452	314	162
Фонд начисленной заработной платы, млн руб.	620,35	964,10	1 361,79	16,03	22,59	29,61	52,33	52,67	33,28
Прибыль от продаж, млн руб.	1 415,25	3 787,50	6 084,23	–	2,15	5,98	–39,10	–19,14	–42,31
Прибыль до налогообложения, млн руб.	1 489,46	2 943,61	3 309,76	2,70	7,38	6,22	–43,75	–19,68	–2,48
Чистая прибыль, млн руб.	1 166,21	2 336,28	1 921,03	2,16	6,80	1,71	–44,12	–10,78	–3,54
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5 862,38	11 105,68	19 583,28	790,02	1 218,49	2 015,37	331,96	442,41	411,66
Фондоотдача, руб./руб.	1,47	2,13	5,36	9,03	14,73	11,99	2,23	3,10	1,99
Примечание – Составлено автором.									

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Результаты исследования результативности управления организационным потенциалом ОАО «Кургансельмаш»

Таблица К.1 – Система ресурсных и процессных индикаторов организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш» (2011–2015 гг.)

Индикаторы организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш»	Лаг, квартал
Ресурсные индикаторы	
Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП)	3
Выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП)	5
Процессные индикаторы	
Фондоотдача (ФОС)	4
Затраты на 1 руб. выручки (ДЗВ)	5
Рост общей кредиторской задолженности (отношение объема кредиторской задолженности в текущем квартале к объему кредиторской задолженности в предшествующем квартале, РКЗО)	5
Примечание – Рассчитано автором.	

Таблица К.2 – Формирование сводного ресурсного индекса организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш»

Год	Квартал	КРП	ВСР (лаг 3)		ВСР (лаг 5)		Сводный ресурсный индекс	
			Исходное значение с учетом лага	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение с учетом лага	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (СИР _{ад})	Мультипликативный (СИР _{мул})
2011	1	0,8632	–	–	–	–	–	–
	2	1,9137	–	–	–	–	–	–
	3	0,8199	–	–	–	–	–	–
	4	0,8859	0,3034	0,4687	–	–	–	–
2012	1	0,8649	0,3677	0,5680	–	–	–	–
	2	1,2187	0,5534	0,8548	0,3034	1,0000	0,9274	0,9246
	3	1,1585	0,4802	0,7417	0,3677	0,8251	0,7834	0,7823
	4	0,9015	0,3605	0,5569	0,5534	0,5483	0,5526	0,5526
2013	1	0,6674	0,4085	0,6309	0,4802	0,6319	0,6314	0,6314
	2	1,6040	0,5609	0,8663	0,3605	0,8416	0,8539	0,8539
	3	0,9148	0,5666	0,8752	0,4085	0,7429	0,8090	0,8063
	4	0,8641	0,5654	0,8734	0,5609	0,5410	0,7072	0,6874
2014	1	0,8807	0,5833	0,9010	0,5666	0,5355	0,7183	0,6946
	2	1,2664	0,5765	0,8905	0,5654	0,5366	0,7136	0,6913
	3	1,0672	0,6221	0,9609	0,5833	0,5201	0,7405	0,7070
	4	0,8201	0,4987	0,7703	0,5765	0,5263	0,6483	0,6367
2015	1	0,8931	0,5387	0,8321	0,6221	0,4877	0,6599	0,6370
	2	1,0720	0,6459	0,9977	0,4987	0,6085	0,8031	0,7791
	3	1,3361	0,6474	1,0000	0,5387	0,5633	0,7816	0,7505
	4	0,9162	0,5753	0,8886	0,6459	0,4698	0,6792	0,6461
Базис			0,6474	1,0000	0,3034	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.								

Таблица К.3 – Формирование сводного процессного индекса организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш»

Год	Квартал	КРП	ФОС (лаг 4)		ДЗВ (лаг 5)		РКЗО (лаг 5)		Сводный процессный индекс	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (СИР _{ад})	Мультипликативный (СИР _{мул})
2011	1	0,8632	0,3490	–	1,2487	–	0,9517	–	–	–
	2	1,9137	0,6586	–	1,0276	–	1,0987	–	–	–
	3	0,8199	0,5815	–	0,8900	–	1,1279	–	–	–
	4	0,8859	0,4668	–	0,9888	–	0,8069	–	–	–
2012	1	0,8649	0,4069	0,5278	1,1759	–	1,8926	–	–	–
	2	1,2187	0,5321	0,9961	1,0165	0,9862	0,5348	0,5029	0,8284	0,7905
	3	1,1585	0,6391	0,8794	0,9671	0,8116	1,1176	0,5806	0,7572	0,7455
	4	0,9015	0,5520	0,7059	0,9593	0,7028	1,0202	0,5959	0,6682	0,6662
2013	1	0,6674	0,3683	0,6153	1,1187	0,7809	1,3560	0,4264	0,6075	0,5895
	2	1,6040	0,6216	0,8048	1,0003	0,9287	1,0280	1,0000	0,9111	0,9075
	3	0,9148	0,5644	0,9666	0,9235	0,8027	1,0757	0,2826	0,6840	0,6030
	4	0,8641	0,4420	0,8348	0,9032	0,7637	1,1047	0,5905	0,7297	0,7221
2014	1	0,8807	0,4218	0,5570	1,1574	0,7576	0,7574	0,5391	0,6179	0,6105
	2	1,2664	0,5926	0,9401	1,2662	0,8835	1,0981	0,7165	0,8467	0,8411
	3	1,0672	0,6612	0,8536	1,1060	0,7900	0,9471	0,5432	0,7289	0,7155
	4	0,8201	0,5149	0,6684	0,9323	0,7293	1,1280	0,5684	0,6554	0,6519
2015	1	0,8931	0,4860	0,6379	1,0345	0,7133	0,9425	0,5837	0,6450	0,6428
	2	1,0720	0,5324	0,8963	0,9131	0,9140	0,9357	0,4002	0,7368	0,6895
	3	1,3361	0,7449	1,0000	0,8789	1,0000	0,6643	0,5802	0,8601	0,8341
	4	0,9162	0,7335	0,7788	0,8771	0,8734	0,8180	0,5004	0,7175	0,6982
Базис			0,6612	1,0000	1,2662	1,0000	1,8926	1,0000	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Таблица К.4 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш» (2011–2015 гг.)

Регрессионная модель (или наилучшая связь)	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KP_i = 2,0607 СИР_{ад\ i} - 0,4581$	0,6879	0,4732	10,78	0,0065
$KP_i = 2,0307 СИР_{м\ i} - 0,4037$	0,6797	0,4620	10,30	0,0075
$KP_i = 2,5189 СИП_{ад\ i} - 0,8033$	0,8441	0,7125	19,01	0,0038
$KP_i = 2,3767 СИП_{м\ i} - 0,6577$	0,8261	0,6824	12,30	0,0020
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
ПДН имеет наилучшую связь с СИР _{ад} при лаге 5	-0,5112	Линейная модель статистически незначима		
ПДН имеет наилучшую связь с СИР _м при лаге 5	-0,5401	Линейная модель статистически незначима		
ПДН имеет наилучшую связь с СИП _{ад} при лаге 3	0,4710	Линейная модель статистически незначима		
ПДН имеет наилучшую связь с СИП _м при лаге 3	0,5162	Линейная модель статистически незначима		
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
ЧДП имеет наилучшую связь с СИР _{ад} при лаге 5	-0,4995	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с СИР _м при лаге 5	-0,5091	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с СИП _{ад} при лаге 3	0,4683	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с СИП _м при лаге 3	0,5071	Линейная модель статистически незначима		
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Таблица К.5 – Регрессионные модели сводных индексов ресурсных потенциалов от сводного индекса состояния организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Производственный потенциал (ПП)</i>				
$ПП_{i_{ад}} = 0,7670 СИР_{i_{ад}} + 0,1725$	0,6609	0,4368	9,31	0,0101
$ПП_{i_{м}} = 0,7493 СИР_{i_{м}} + 0,1894$	0,6509	0,4237	8,82	0,0116
<i>Трудовой потенциал (ТП)</i>				
$ТП_{i_{ад}} = 0,7016 СИР_{i_{ад}} + 0,2749$	0,6980	0,4872	11,40	0,0055
$ТП_{i_{м}} = 0,6864 СИР_{i_{м}} + 0,2920$	0,6824	0,4656	10,46	0,0072
<i>Финансовый потенциал (ФП)</i>				
$ФП_{i_{ад}} = 0,8205 СИР_{i_{ад}} + 0,0590$	0,6585	0,4336	9,19	0,0104
$ФП_{i_{м}} = 0,7813 СИР_{i_{м}} + 0,0831$	0,6465	0,4179	8,62	0,0125
<i>Рыночный потенциал (РП)</i>				
РП _{i_{ад}} имеет наилучшую связь с СИР _{ад} при лаге 2	0,5496	Линейная модель статистически незначима		
$РП_{i_{м}} = 1,6822 СИР_{i_{м}} - 0,9307$	0,6162	0,3797	7,35	0,0189
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Таблица К.6 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов ресурсных потенциалов ОАО «Кургансельмаш»

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Производственный потенциал (ПП)</i>				
$КРП_i = 2,4911 ПП_{i_{ад}} - 0,7799$	0,8651	0,7484	16,01	0,0024
$КРП_i = 2,5454 ПП_{i_{м}} - 0,7990$	0,8807	0,7756	23,27	0,0073
ПДН имеет наилучшую связь с ПП _{ад} при лаге 3	0,5664	Линейная модель статистически незначима		
ПДН имеет наилучшую связь с ПП _м при лаге 3	0,5664	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ПП _{ад} при лаге 3	0,5451	Линейная модель статистически незначима		

Продолжение таблицы К.6

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
ЧДП имеет наилучшую связь с ПП _м при лаге 3	0,5325	Линейная модель статистически незначима		
<i>Трудовой потенциал (ТП)</i>				
$KPP_i = 2,9612 TP_{i ад} - 1,2764$	0,7931	0,6290	10,24	0,0117
$KPP_i = 2,9384 TP_{i м} - 1,2520$	0,7893	0,6230	20,17	0,0215
ПДН имеет наилучшую связь с ТП _{ад} при лаге 3	0,5898	Линейная модель статистически незначима		
$ПДН_i = 111218,8 TP_{(i-3)м} - 85742,6$	0,6009	0,3610	5,08	0,0501
ЧДП имеет наилучшую связь с ТП ад при лаге 3	0,5451	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ТП _м при лаге 3	0,5558	Линейная модель статистически незначима		
<i>Финансовый потенциал (ФП)</i>				
$KPP_i = 2,2401 ФП_{i ад} - 0,4300$	0,7317	0,5354	19,01	0,0126
$KPP_i = 2,3265 ФП_{i м} - 0,4472$	0,7411	0,5492	12,91	0,0320
ПДН _и имеет наилучшую связь с ФП _{ад} при лаге 3	0,5914	Линейная модель статистически незначима		
ПДН имеет наилучшую связь с ФП _м при лаге 3	0,5765	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ФП _{ад} при лаге 3	0,5661	Линейная модель статистически незначима		
ЧДП имеет наилучшую связь с ФП _м при лаге 3	0,5471	Линейная модель статистически незначима		
<i>Рыночный потенциал (РП)</i>				
$KPP_i = 0,9761 РП_{i ад} + 0,6781$	0,7649	0,5850	16,92	0,0014
$KPP_i = 0,8514 РП_{i м} + 0,8099$	0,7789	0,6051	18,39	0,0011
$ПДН_i = 49598,73 РП_{(i-3)ад} - 18921,20$	0,6719	0,4514	7,41	0,0235
$ПДН_i = 38093,80 РП_{(i-3)м} - 10454,40$	0,6109	0,3732	5,36	0,0459
$ЧДП_i = 48709,151 РП_{(i-3)ад} - 18184,99$	0,6723	0,4520	7,42	0,0234
$ЧДП_i = 38276,87 РП_{(i-3)ад} - 10098,20$	0,6254	0,3912	5,78	0,0396
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Таблица К.7 – Карта системы организационных ресурсов ОАО «Кургансельмаш»

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
Интеллектуальная собственность	Опыт практической деятельности конструкторско-технологической службы предприятия	<p><u>И₂</u>. <i>Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции</i></p> <p><u>И₅</u>. <i>Создание научно-технической основы для выпуска унифицированной продукции</i></p> <p><u>И₆</u>. Обеспечение эффективности затрат на разработку и производство новой продукции</p> <p><u>И₇</u>. <i>Совершенствование технологий производства освоенной продукции</i></p> <p><u>И₁₀</u>. <i>Формирование потребностей потребителей</i></p>	Специфические, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением интеллектуальной собственности	Обслуживающая роль	Главный инженер
Структурно-процессные ресурсы	Собственный опыт практической деятельности	<p><u>С₃</u>. Формализация поведения работников административными методами</p> <p><u>С₄</u>. Формализация основных деловых процессов</p> <p><u>С₅</u>. Создание стимулирующих условий для ключевого персонала</p> <p><u>С₆</u>. <i>Контроль деятельности</i></p> <p><u>С₇</u>. Организация производства унифицированной продукции</p> <p><u>С₈</u>. <i>Формализация поведения работников экономическими методами</i></p>	Распространенные в отрасли, ценные, простые для имитации ресурсы	Функциональные резервы не выявлены	Обслуживающая роль	Заместитель генерального директора по экономическим вопросам

Продолжение таблицы К.7

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
Организационная культура	Собственный опыт практической деятельности	<p><u>К₂</u>. Создание социальных условий для сохранения ключевого персонала</p> <p><u>К₃</u>. Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения</p> <p><u>К₅</u>. Создание дополнительных условий для высокопроизводительной деятельности работников</p> <p><u>К₆</u>. Формирование имиджа предприятия</p> <p><u>К₈</u>. Создание безопасных условий труда</p> <p><u>К₉</u>. Создание социальной среды для передачи знаний и опыта</p>	Распространенные в отрасли, ценные, простые для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением организационной культуры	Обслуживающая роль	Заместитель генерального директора по экономическим вопросам
Информационные технологии	Приобретенные программные продукты	<p><u>ИТ₂</u>. Обеспечение производительности отдельных процессов управления</p> <p><u>ИТ₄</u>. Обеспечение роста продаж</p> <p><u>ИТ₅</u>. Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией</p> <p><u>ИТ₆</u>. Обеспечение качества управленческих решений</p> <p><u>ИТ₇</u>. Обеспечение производительности всех процессов управления</p>	Распространенные в отрасли, ценные, простые для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением информационных технологий	Доминирующая роль	Главный инженер, главный бухгалтер

Продолжение таблицы К.7

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
		<p><u>ИТ₈</u>. Обеспечение производительности всех производственных процессов</p> <p>ИТ₉. Решение технических, исследовательских задач</p> <p>ИТ₁₀. Улучшение условий труда специалистов</p>				
Внешние связи	Собственный опыт практической деятельности	<p>О₂. Осуществление разовых продаж</p> <p>О₃. Снижение уровня неопределенности деловой среды</p> <p>О₅. Обеспечение эффективности внешних связей</p> <p><i>О₇. Контроль состояния рынка</i></p> <p>О₉. Привлечение новых и удержание постоянных клиентов</p> <p>О₁₁. Диверсификация внешних связей</p> <p>О₁₂. Источник идей и опыта для развития производственных технологий</p> <p><i>О₁₃. Участие в деловых союзах и ассоциациях</i></p>	Распространенные в отрасли, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением внешних связей	Обслуживающая роль	Заместитель генерального директора по маркетингу и логистике
<p>Примечание – Предложено автором. Код профильных функций выделен подчеркиванием; функции, выполняемые полностью, – жирным шрифтом; функции, выполняемые частично, – курсивом; невыполняемые профильные функции приведены без выделения.</p>						

Краткие выводы по исследованию результативности управления
организационным потенциалом ОАО «Кургансельмаш»

По результатам опроса установлена преимущественно информационная модель поведения предприятия, выделены ресурсные и процессные индикаторы организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш» (см. таблицу К.1), рассчитаны сводные индексы состояния (см. таблицу К.2) и функциональной результативности организационного потенциала (см. таблицу К.3). Расчеты показали, что связи сводных индексов организационного потенциала с коэффициентом роста продаж сильные (см. таблицу К. 4), а с другими показателями продуктивности (прибыль до уплаты налогов и чистый денежный поток) в основном средней силы.

Сложившийся в ОАО «Кургансельмаш» организационный потенциал не позволяет генерировать устойчивый рост продаж, прибыль и чистый денежный поток. На это указывает высокая вариативность этих показателей.

Связи между сводным ресурсным индексом организационного потенциала и сводными индексами ресурсных потенциалов (производственного, трудового, финансового и рыночного) имеют среднюю силу, но очень близкую к высокой, и описываются с помощью статистически значимых моделей (см. таблицу К.5).

Связи сводных индексов ресурсных потенциалов (производственного, трудового, финансового и рыночного) и показателей продуктивности имеют среднюю силу. Но значимые линейные модели показателей продуктивности удалось построить в основном от индекса рыночного потенциала (см. таблицу К.6).

По результатам опроса заместителя генерального директора выявлено, что функции организационных ресурсов, образующих организационный потенциал, слабо соответствуют заявленным ключевым ценностям ОАО «Кургансельмаш», а ключевые ценности слабо соответствуют друг другу (см. таблицу К.7). Это означает, что руководство уделяет недостаточно внимания организационному потенциалу, поэтому он складывается спонтанно и его компоненты некомплементарны.

Проверка устойчивости выделенных процессных индикаторов и установленных зависимостей проведена в формате диагностического анализа за период 2016–2018 гг. Ниже приведены основные результаты.

Прежде всего, с помощью разработанного инструментария (см. таблицу 3.4 и рисунок 3.3) установлено, что набор статистически значимых ресурсных и процессных показателей остался прежним. Однако влияние показателей, которые использовались ранее как ресурсные и процессные индикаторы, на коэффициент роста продаж существенно снизилось. В связи с этим выделены новые ресурсные индикаторы: выплаты социального характера в расчете на 1 работника (ВСП) с лагом в 1 квартал, коммерческая нагрузка (КОН) с лагом в 2 квартала, фондовооруженность (ФВР) с лагом в 3 квартала. Также выделены новые процессные индикаторы: фондоотдача (ФОС) с лагом в 0 кварталов и эффективность труда управленческого персонала (ЭТУ) с лагом в 3 квартала.

Далее построены преимущественно статистически значимые регрессионные модели показателей продуктивности от сводных индексов организационного потенциала, рассчитанных по новым индикаторам (таблица К.8).

Таблица К.8 – Регрессионные модели показателей продуктивности от сводного ресурсного индекса организационного потенциала ОАО «Кургансельмаш» (2016–2018 гг.)

Регрессионная модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F-критерий Фишера	Значимость F
<i>Коэффициент роста продаж (КРП)</i>				
$KPI_i = 0,4705 СИР_{i ад} + 0,5930$	0,7723	0,5964	10,34	0,0147
$KPI_i = 0,2437 СИР_{i м} + 0,7820$	0,5748	Линейная регрессия незначима		
$KPI_i = 0,5925 СИП_{i м} + 0,4330$	0,7770	0,6037	10,66	0,0138
$KPI_i = 0,5556 СИП_{i м} + 0,4669$	0,7642	0,5840	9,83	0,0165
<i>Прибыль до уплаты налогов (ПДН)</i>				
$ПДН_i = 24744,43 СИР_{(i-2) ад} - 20393,95$	0,7795	0,6077	7,75	0,0387
$ПДН_i = 13890,29 СИР_{(i-2) м} - 11423,33$	0,6669	Линейная регрессия незначима		
$ПДН_i = 36239,46 СИП_{(i-2) ад} - 31801,06$	0,8344	0,6963	11,46	0,0196
$ПДН_i = 34708,00 СИП_{(i-2) м} - 30287,05$	0,8400	0,7056	11,98	0,0180
<i>Чистый денежный поток (ЧДП)</i>				
$ЧДП_i = 24565,90 СИР_{(i-2) ад} - 19461,19$	0,8983	0,8070	20,91	0,0060
$ЧДП_i = 14508,81 СИР_{(i-2) ад} - 10965,36$	0,8085	0,6537	9,44	0,0277
$ЧДП_i = 32730,34 СИП_{(i-2) ад} - 28249,62$	0,8747	0,7652	16,29	0,0100
$ЧДП_i = 30621,69 СИП_{(i-2) ад} - 26322,26$	0,8602	0,7400	14,23	0,0130
Примечание – Рассчитано автором. Индекс «ад» означает, что сводный индекс получен путем аддитивной свертки, индекс «м» – путем мультипликативной свертки.				

Можно сделать вывод о сильном влиянии состояния и функциональной результативности организационного потенциала на все показатели продуктивности.

По результатам исследования разработаны рекомендации по совершенствованию управления организационным потенциалом ОАО «Кургансельмаш».

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Карты системы организационных ресурсов исследованных производственных предприятий

Таблица Л.1 – Карта системы организационных ресурсов ПАО «ЧЦЗ»

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
Интеллектуальная собственность	Приобретенные и собственные запатентованные разработки	<p><u>И₂</u>. <i>Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции</i></p> <p><u>И₆</u>. <i>Обеспечение эффективности затрат на разработку и производство новой продукции</i></p> <p><u>И₇</u>. Совершенствование технологий производства освоенной продукции</p> <p><u>И₁₅</u>. Сохранение качества природной среды</p>	Специфические, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением интеллектуальной собственности	Обслуживающая роль	Технический директор
Структурно-процессные ресурсы	Собственный опыт практической деятельности	<p><u>С₃</u>. Формализация поведения работников административными методами</p> <p><u>С₄</u>. Формализация основных деловых процессов</p> <p><u>С₅</u>. Создание стимулирующих условий для ключевого персонала</p> <p><u>С₆</u>. Контроль деятельности</p>	Распространенные в отрасли, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы не выявлены	Обслуживающая роль	Генеральный директор

Продолжение таблицы Л.1

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
		<p><u>С</u>₇. Организация производства унифицированной продукции</p> <p><u>С</u>₈. Формализация поведения работников экономическими методами</p>				
Организационная культура	Собственный опыт практической деятельности	<p><u>К</u>₂. Создание социальных условий для сохранения ключевого персонала</p> <p><u>К</u>₃. <i>Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения</i></p> <p><u>К</u>₅. Создание дополнительных условий для высокопроизводительной деятельности работников</p> <p><u>К</u>₆. <i>Формирование имиджа предприятия</i></p> <p><u>К</u>₈. <i>Создание безопасных условий труда</i></p> <p><u>К</u>₉. Создание социальной среды для передачи знаний и опыта</p>	Распространенные в отрасли, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением организационной культуры	Обслуживающая роль	Генеральный директор
Информационные технологии	Приобретенные программные продукты	<p><u>ИТ</u>₅. Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией</p> <p><u>ИТ</u>₆. Обеспечение качества управленческих решений</p> <p><u>ИТ</u>₇. Обеспечение производительности всех процессов управления</p>	Специфические, уникальные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением информационных технологий	Доминирующая роль	Начальник инженерного центра

Продолжение таблицы Л.1

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль ресурсов в иерархической структуре ОП	Субъект управления
		<u>ИТ₈</u> . <i>Обеспечение производительности всех производственных процессов</i> <u>ИТ₉</u> . <i>Решение технических, исследовательских задач</i>				
Внешние связи	Собственный опыт практической деятельности	<u>О₃</u> . Снижение уровня неопределенности деловой среды <u>О₅</u> . Обеспечение эффективности внешних связей <u>О₇</u> . Контроль состояния рынка <u>О₁₁</u> . <i>Диверсификация внешних связей</i> <u>О₁₃</u> . <i>Участие в деловых союзах и ассоциациях</i> <u>О₁₄</u> . <i>Участие в благотворительной деятельности</i>	Распространенные в отрасли, ценные, трудоемкие для имитации ресурсы	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением внешних связей	Обслуживающая роль	Коммерческий директор
Примечание – Предложено автором. Код профильных функций выделен подчеркиванием; функции, выполняемые полностью, – жирным шрифтом; функции, выполняемые частично, – курсивом; невыполняемые профильные функции приведены без выделения.						

Таблица Л.2 – Карта системы организационных ресурсов ООО «ЧЗАО»

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники организационных ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль в иерархической структуре ОП	Субъект управления
Интеллектуальная собственность	Опыт практической деятельности конструкторско-технологической службы	<p><u>И₂</u>. Обеспечение продуктивности основных средств при производстве освоенной продукции</p> <p><u>И₃</u>. Минимизация затрат ресурсов на техническую подготовку производства</p> <p><u>И₄</u>. Минимизация затрат ресурсов на производство освоенной продукции</p> <p><i>И₇. Совершенствование технологии производства освоенной продукции</i></p>	Распространенные в отрасли, ценные, трудоемкие для имитации	Функциональные резервы, вызванные внеплановым применением интеллектуальной собственности	Обслуживающая	Начальник конструкторско-технологической службы
Структурно-процессные ресурсы	Собственный опыт практической деятельности	<p><u>С₂</u>. Организация производства традиционной продукции</p> <p><u>С₃</u>. Формализация поведения работников административными методами</p> <p><u>С₄</u>. Формализация основных деловых процессов</p> <p><u>С₅</u>. Создание стимулирующих условий для ключевого персонала</p> <p><u>С₆</u>. Контроль деятельности</p> <p><u>С₈</u>. Формализация поведения работников экономическими методами</p>	Массовые, малочисленные, простые для имитации	Функциональные резервы, вызванные внеплановым применением структурно-процессных ресурсов	Доминирующая	Генеральный директор

Продолжение таблицы Л.2

Группа организационных ресурсов	Пространственный аспект (источники организационных ресурсов)	Функциональный аспект (выполняемые и невыполняемые функции)	Качественный аспект (редкость, ценность, воспроизводимость ресурсов)	Временной аспект (резервы)	Роль в иерархической структуре	Субъект управления
Организационная культура	Собственный опыт практической деятельности	<u>К₂</u> . <i>Создание социальных условий для сохранения ключевого персонала</i> <u>К₃</u> . <i>Формирование норм и стандартов внутрифирменного поведения</i> <u>К₄</u> . <i>Личная передача знаний и опыта</i>	Массовые, малоценные, простые для имитации	Функциональные резервы, вызванные внеплановым неполным применением структурно-процессных ресурсов	Обслуживающая	Руководители подразделений
Информационные технологии	Стандартные ранее приобретенные программные продукты	<u>ИТ₂</u> . Обеспечение производительности отдельных процессов управления <u>ИТ₃</u> . Обеспечение производительности отдельных производственных процессов <u>ИТ₄</u> . Обеспечение роста продаж <u>ИТ₅</u> . Обеспечение предприятия профессиональной справочной информацией	Массовые, ценные, простые для имитации	Функциональные резервы не выявлены	Обслуживающая	Руководители подразделений
Отношения с участникам и рынка	Дилерские контракты, реклама в сети Интернет	<u>О₂</u> . <i>Осуществление разовых продаж</i> <u>О₃</u> . <i>Снижение уровня неопределенности деловой среды</i> <u>О₄</u> . Поддержание малозатратных связей с контрагентами <u>О₁₂</u> . <i>Источник идей и опыта для развития производственных технологий</i>	Распространенные в отрасли, ценные, простые для имитации	Функциональные резервы отсутствуют	Обслуживающая	Коммерческий директор
Примечание – Предложено автором. Код профильных функций выделен подчеркиванием; функции, выполняемые полностью, – жирным шрифтом; функции, выполняемые частично, – курсивом; невыполняемые профильные функции приведены без выделения.						

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Формирование сводных индексов ресурсных потенциалов ПАО «ЧЦЗ»

Таблица М.1 – Формирование сводного индекса производственного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	ДРС (лаг 1)		Сводный индекс производственного потенциала (ПП)
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	
2011	1	1,0305	75,1000	–	–
	2	1,0701	74,1000	0,9601	0,9601
	3	1,0301	74,8000	0,9730	0,9730
	4	0,8910	74,9600	0,9639	0,9639
2012	1	1,0017	74,6300	0,9618	0,9618
	2	1,0256	72,5000	0,9661	0,9661
	3	1,0652	72,5000	0,9945	0,9945
	4	1,0823	73,7000	0,9945	0,9945
2013	1	0,8959	75,0000	0,9783	0,9783
	2	0,8978	74,1000	0,9613	0,9613
	3	1,2260	73,1000	0,9730	0,9730
	4	0,9188	72,5000	0,9863	0,9863
2014	1	0,8933	75,8000	0,9945	0,9945
	2	1,1154	72,7700	0,9512	0,9512
	3	1,2639	72,1000	0,9908	0,9908
	4	1,1286	72,2000	1,0000	1,0000
2015	1	1,5281	81,8400	0,9986	0,9986
	2	0,7424	80,2300	0,8810	0,8810
	Базис		72,1000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.					

Таблица М.2 – Формирование сводного индекса трудового потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	ЗПО (лаг 0)		ЗПО (лаг 1)		ПТП (лаг 0)		Сводный индекс трудового потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (ТП _{ад})	Мультипликативный (ТП _м)
2011	1	1,0305	17,7497	0,5444	17,7497	–	1,4072	0,4275	–	–
	2	1,0701	18,5763	0,5697	18,5763	0,6530	1,5050	0,4572	0,5600	0,5541
	3	1,0301	17,2344	0,5286	17,2344	0,6240	1,5597	0,4738	0,5421	0,5386
	4	0,8910	15,1138	0,4635	15,1138	0,6726	1,3859	0,4210	0,5190	0,5082
2012	1	1,0017	17,8048	0,5461	17,8048	0,7669	1,3990	0,4250	0,5793	0,5625
	2	1,0256	15,0529	0,4617	15,0529	0,6510	1,4445	0,4388	0,5172	0,5090
	3	1,0652	14,5411	0,4460	14,5411	0,7700	1,5404	0,4680	0,5613	0,5437
	4	1,0823	14,6914	0,4506	14,6914	0,7971	1,6634	0,5053	0,5843	0,5662
2013	1	0,8959	17,2241	0,5282	17,2241	0,7890	1,4928	0,4535	0,5902	0,5739
	2	0,8978	12,8354	0,3937	12,8354	0,6730	1,3417	0,4076	0,4914	0,4762
	3	1,2260	14,6624	0,4497	14,6624	0,9031	1,6495	0,5011	0,6180	0,5882
	4	0,9188	11,5914	0,3555	11,5914	0,7906	1,5097	0,4586	0,5349	0,5051
2014	1	0,8933	14,0920	0,4322	14,0920	1,0000	1,3524	0,4109	0,6144	0,5621
	2	1,1154	13,5495	0,4156	13,5495	0,8225	1,5077	0,4580	0,5654	0,5390
	3	1,2639	15,4981	0,4753	15,4981	0,8555	1,8108	0,5501	0,6270	0,6070
	4	1,1286	13,9588	0,4281	13,9588	0,7479	2,1445	0,6515	0,6092	0,5931
2015	1	1,5281	32,6061	1,0000	32,6061	0,8304	3,2917	1,0000	0,9435	0,9399
	2	0,7424	19,0801	0,5852	19,0801	0,3555	2,4533	0,7453	0,5620	0,5372
	Базис		32,6061	1,0000	11,5914	1,0000	3,2917	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.										

Таблица М.3 – Формирование сводного индекса финансового потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	ОБА (лаг 0)		ОБА (лаг 2)		Сводный индекс финансового потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (ФП _{ад})	Мультипликативный (ФП _м)
2011	1	1,0305	0,6410	0,5384	0,6410	–	–	–
	2	1,0701	0,6131	0,5150	0,6131	–	–	–
	3	1,0301	0,5887	0,4945	0,5887	0,6910	0,5928	0,5846
	4	0,8910	0,5254	0,4413	0,5254	0,7224	0,5818	0,5646
2012	1	1,0017	0,5256	0,4415	0,5256	0,7523	0,5969	0,5763
	2	1,0256	0,5128	0,4307	0,5128	0,8430	0,6369	0,6026
	3	1,0652	0,5384	0,4522	0,5384	0,8428	0,6475	0,6173
	4	1,0823	0,5777	0,4853	0,5777	0,8637	0,6745	0,6474
2013	1	0,8959	0,5016	0,4214	0,5016	0,8227	0,6220	0,5887
	2	0,8978	0,4429	0,3720	0,4429	0,7666	0,5693	0,5340
	3	1,2260	0,5351	0,4495	0,5351	0,8829	0,6662	0,6300
	4	0,9188	0,4974	0,4178	0,4974	1,0000	0,7089	0,6464
2014	1	0,8933	0,4429	0,3720	0,4429	0,8277	0,5999	0,5549
	2	1,1154	0,4529	0,3804	0,4529	0,8904	0,6354	0,5821
	3	1,2639	0,5134	0,4312	0,5134	1,0000	0,7156	0,6567
	4	1,1286	0,7015	0,5893	0,7015	0,9779	0,7836	0,7591
2015	1	1,5281	1,1905	1,0000	1,1905	0,8627	0,9313	0,9288
	2	0,7424	0,7206	0,6053	0,7206	0,6314	0,6183	0,6182
	Базис		1,1905	1,0000	0,4429	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.								

Таблица М.4 – Формирование сводного индекса рыночного потенциала ПАО «ЧЦЗ»

Год	Квартал	КРП	ККО (лаг 5)		РДЗП (лаг 1)		Сводный индекс рыночного потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (РП _{ад})	Мультипликативный (РП _м)
2011	1	1,0305	9,60	–	1,1310	–	–	–
	2	1,0701	10,40	–	0,9891	0,4006	–	–
	3	1,0301	9,20	–	1,5300	0,4581	–	–
	4	0,8910	9,71	–	0,8659	0,2961	–	–
2012	1	1,0017	9,66	–	1,1526	0,5233	–	–
	2	1,0256	9,70	0,8205	1,1131	0,3931	0,6068	0,5680
	3	1,0652	10,80	0,8889	1,0120	0,4071	0,6480	0,6015
	4	1,0823	10,50	0,7863	0,7771	0,4477	0,7065	0,5934
2013	1	0,8959	11,10	0,8299	1,1869	0,5831	0,7065	0,6956
	2	0,8978	11,50	0,8256	0,5894	0,3818	0,6037	0,5614
	3	1,2260	11,70	0,8291	1,4033	0,7687	0,7989	0,7983
	4	0,9188	11,00	0,9231	1,2703	0,3229	0,6230	0,5459
2014	1	0,8933	9,10	0,8974	1,1293	0,3567	0,6271	0,5658
	2	1,1154	11,00	0,9487	1,1899	0,4012	0,6750	0,6170
	3	1,2639	11,50	0,9829	1,3475	0,3808	0,6818	0,6118
	4	1,1286	11,30	1,0000	0,4531	0,3362	0,6681	0,5798
2015	1	1,5281	7,70	0,9402	1,6353	1,0000	0,9701	0,9696
	2	0,7424	8,60	0,7778	1,0715	0,2771	0,5274	0,4642
	Базис		11,70	1,0000	0,4531	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.								

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Формирование сводных индексов ресурсных потенциалов ООО «ЧЗАО»

Таблица Н.1 – Формирование сводного индекса производственного потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ВЫР (лаг 1)		ЗВП (лаг 0)		Сводный индекс производственного потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (ПП _{ад})	Мультипликативный (ПП _м)
2011	1	0,7740	7080,9	–	1,2180	0,8120	–	–
	2	1,6780	11150,7	1,0000	1,0230	0,9660	0,9830	0,9829
	3	0,9180	10796,4	0,6350	1,2650	0,7820	0,7085	0,7047
	4	1,2080	13769,1	0,6559	1,0950	0,9020	0,7789	0,7692
2012	1	0,8110	13658,6	0,5143	1,1350	0,8710	0,6926	0,6693
	2	0,7720	10479,1	0,4974	1,2210	0,8100	0,6537	0,6347
	3	1,1830	13248,7	0,6483	1,1280	0,8770	0,7627	0,7541
	4	1,3400	15458,5	0,5128	1,0800	0,9160	0,7144	0,6853
2013	1	0,8600	12900,7	0,4395	1,1050	0,8950	0,6672	0,6271
	2	1,6190	18619,7	0,4895	0,9890	1,0000	0,7448	0,6996
	3	0,9300	14435,6	0,3392	1,1020	0,8970	0,6181	0,5515
	4	0,9160	18813,3	0,4375	1,0790	0,9160	0,6767	0,6330
2014	1	0,7910	16652,9	0,3357	1,0400	0,9510	0,6433	0,5650
	2	1,2800	19325,9	0,3620	0,9900	0,9990	0,6805	0,6013
	3	0,8450	11403,9	0,3119	1,3460	0,7350	0,5235	0,4789
	4	1,1440	16811,2	0,5286	1,0990	0,8990	0,7138	0,6893
	Базис		7080,9	1,0000	0,9890	1,0000	1,0000	1,0000

Примечание – Рассчитано автором.

Таблица Н.2 – Формирование сводного индекса трудового потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ПТП (лаг 1)		ЗПО (лаг 0)		Сводный индекс трудового потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (ТП _{ад})	Мультипликативный (ТП _м)
2011	1	0,7740	130,200	–	3,337	0,7360	–	–
	2	1,6780	218,410	1,0000	4,536	1,0000	1,0000	1,0000
	3	0,9180	200,470	0,5960	3,258	0,7180	0,6570	0,6542
	4	1,2080	242,150	0,6490	3,567	0,7860	0,7175	0,7142
2012	1	0,8110	204,680	0,5380	3,101	0,6840	0,6110	0,6066
	2	0,7720	158,040	0,6360	2,551	0,5620	0,5990	0,5979
	3	1,1830	186,990	0,8240	3,262	0,7190	0,7715	0,7697
	4	1,3400	250,500	0,6960	3,678	0,8110	0,7535	0,7513
2013	1	0,8600	231,870	0,5200	3,535	0,7790	0,6495	0,6365
	2	1,6190	375,330	0,5620	4,461	0,9830	0,7725	0,7433
	3	0,9300	349,110	0,3470	4,357	0,9610	0,6540	0,5775
	4	0,9160	319,900	0,3730	3,205	0,7070	0,5400	0,5135
2014	1	0,7910	256,800	0,4070	3,111	0,6860	0,5465	0,5284
	2	1,2800	333,903	0,5070	3,630	0,8000	0,6535	0,6369
	3	0,8450	295,987	0,3900	3,300	0,7280	0,5590	0,5328
	4	1,1440	344,132	0,4400	3,519	0,7760	0,6080	0,5843
	Базис		130,200	1,0000	4,536	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.								

Таблица Н.3 – Формирование сводного индекса финансового потенциала ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ОБА (лаг 0)		ОБА (лаг 1)		ОСК (лаг 0)		Сводный индекс финансового потенциала	
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	Аддитивный (ФП _{ад})	Мультипликативный (ФП _м)
2011	1	0,7740	0,6840	0,5476	–	–	1,0783	0,6254	–	–
	2	1,6780	1,2490	1,0000	0,6840	1,0000	1,5816	0,9173	0,9725	0,9717
	3	0,9180	1,0730	0,8591	1,2490	0,5476	1,3612	0,7895	0,7321	0,7188
	4	1,2080	1,2080	0,9672	1,0730	0,6375	1,6182	0,9386	0,8477	0,8333
2012	1	0,8110	1,0080	0,8070	1,2080	0,5662	1,2380	0,7180	0,6971	0,6897
	2	0,7720	0,7440	0,5957	1,0080	0,6786	0,9583	0,5558	0,6100	0,6079
	3	1,1830	0,7760	0,6213	0,7440	0,9194	1,1475	0,6656	0,7354	0,7244
	4	1,3400	0,9900	0,7926	0,7760	0,8814	1,4664	0,8506	0,8416	0,8408
2013	1	0,8600	0,8550	0,6845	0,9900	0,6909	1,1752	0,6816	0,6857	0,6857
	2	1,6190	1,1690	0,9359	0,8550	0,8000	1,6104	0,9341	0,8900	0,8877
	3	0,9300	1,1150	0,8927	1,1690	0,5851	1,2677	0,7353	0,7377	0,7269
	4	0,9160	1,2190	0,9760	1,1150	0,6135	1,0637	0,6170	0,7355	0,7175
2014	1	0,7910	0,9020	0,7222	1,2190	0,5611	1,0624	0,6162	0,6332	0,6297
	2	1,2800	1,0060	0,8054	0,9020	0,7583	1,7241	1,0000	0,8546	0,8485
	3	0,8450	0,7800	0,6245	1,0060	0,6799	1,3077	0,7585	0,6876	0,6855
	4	1,1440	0,9120	0,7302	0,7800	0,8769	1,5860	0,9199	0,8424	0,8383
	Базис		1,2490	1,0000	0,6840	1,0000	1,7241	1,0000	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.										

Таблица М.4 – Формирование сводного индекса рыночного потенциала
ООО «ЧЗАО»

Год	Квартал	КРП	ВЫК (лаг 0)		Сводный индекс рыночного потенциала (РП)
			Исходное значение	Приведенное значение с учетом лага	
2011	1	0,7740	1112,59	1,0000	1,0000
	2	1,6780	1974,48	0,5635	0,5635
	3	0,9180	1964,90	0,5662	0,5662
	4	1,2080	2548,96	0,4365	0,4365
2012	1	0,8110	2007,24	0,5543	0,5543
	2	0,7720	1423,93	0,7813	0,7813
	3	1,1830	1580,49	0,7040	0,7040
	4	1,3400	1971,82	0,5642	0,5642
2013	1	0,8600	1839,35	0,6049	0,6049
	2	1,6190	3002,63	0,3705	0,3705
	3	0,9300	2841,10	0,3916	0,3916
	4	0,9160	2642,44	0,4210	0,4210
2014	1	0,7910	2243,56	0,4959	0,4959
	2	1,2800	2849,31	0,3905	0,3905
	3	0,8450	2388,25	0,4659	0,4659
	4	1,1440	2731,21	0,4074	0,4074
	Базис		1112,59	1,0000	1,0000
Примечание – Рассчитано автором.					

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Методики исследования результативности управления организационным потенциалом производственного предприятия

Методика детального анализа

Стадия 1. Исследование ключевых ценностей и применяемой модели поведения предприятия

Сущность: определение стратегических ориентиров предприятия (рыночной, экономической и организационных ценностей), а также доминирующей модели поведения предприятия.

Методы: опрос руководителя предприятия (или заместителя по ключевым вопросам), анализ отчетных документов.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е, часть 1), матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж).

Стадия 2. Исследование системы организационных ресурсов

Сущность: получение характеристики организационных ресурсов в пространственном, функциональном, качественном, временном и структурном аспектах.

Методы: опрос руководителя предприятия (или заместителя по ключевым вопросам), анализ отчетных документов.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е), карта системы организационных ресурсов предприятия (см. таблицу Е.17 приложения Е).

Стадия 3. Исследование состояния сложившегося организационного потенциала

Сущность: определение и оценка интегрального показателя состояния организационного потенциала (сводного ресурсного индекса), оценка его динамики и вариативности.

Методы: моделирование функций организационных ресурсов, ценностно-функциональный прием для подбора ресурсных показателей организационного потенциала, индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е), деревья функций (см. приложение Б), карты показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение Г), алгоритм формирования и оценки сводного ресурсного индекса организационного потенциала (см. рисунок 3.3 диссертации).

Стадия 4. Исследование функциональной результативности организационного потенциала

Сущность: определение и оценка интегрального показателя функциональной результативности организационного потенциала (сводного процессного индекса), определение его динамики и вариативности.

Методы: моделирование функций организационных ресурсов, ценностно-функциональный прием для подбора процессных показателей организационного потенциала, индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е), деревья функций (приложение Б), карты показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение Г), алгоритм формирования и оценки сводного процессного индекса организационного потенциала (см. рисунок 3.3 диссертации).

Стадия 5. Исследование качества сложившегося организационного потенциала

Сущность: определение уровня и динамики общего показателя качества организационного потенциала и частных показателей качества.

Методы: анализ функций организационных ресурсов, индикаторный метод, расчет частных показателей качества организационного потенциала.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е), деревья функций (приложение Б), формулы для расчета коэффициентов взаимодополняемости и взаимозаменяемости организационных ресурсов, коэффициентов выполнения функций (см. пункт 3.1 диссертации).

Стадия 6. Определение продуктивности организационного потенциала

Сущность: определение показателей продуктивности организационного потенциала, их динамики, вариативности, влияния на продуктивность состояния и функциональной результативности организационного потенциала.

Методы: расчет коэффициента роста продаж, рыночной капитализации, прибыли до уплаты налогов, чистого денежного потока, методы статистики для расчетов коэффициентов корреляции, детерминации, метод контрольного графика, измерение вариативности.

Стадия 7. Исследование воздействия организационного потенциала на привлеченные для производства ресурсы

Сущность: определение сводных индексов ресурсных потенциалов, оценка их уровня, вариативности, определение влияния сводных индексов ресурсных потенциалов на показатели продуктивности.

Методы: индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: алгоритм формирования и оценки сводных индексов ресурсных потенциалов (см. пункт 3.2 диссертации).

Стадия 1. Исследование состояния сложившегося организационного потенциала

Сущность: определение и оценка интегрального показателя состояния организационного потенциала (сводного ресурсного индекса), оценка его динамики и вариативности.

Методы: индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: алгоритм формирования и оценки сводного ресурсного индекса организационного потенциала (см. рисунок 3.3 диссертации).

Стадия 2. Исследование функциональной результативности организационного потенциала

Сущность: определение и оценка интегрального показателя функциональной результативности организационного потенциала (сводного процессного индекса), определение его динамики и вариативности.

Методы: индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: алгоритм формирования и оценки сводного процессного индекса организационного потенциала (см. рисунок 3.3 диссертации).

Стадия 3. Определение продуктивности организационного потенциала

Сущность: определение показателей продуктивности организационного потенциала, их динамики, вариативности, влияния на продуктивность состояния и функциональной результативности организационного потенциала.

Методы: расчет коэффициента роста продаж, рыночной капитализации, прибыли до уплаты налогов, чистого денежного потока, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, метод контрольного графика, измерение вариативности.

Стадия 4. Исследование воздействия организационного потенциала на привлеченные для производства ресурсы

Сущность: определение сводных индексов ресурсных потенциалов, оценка их уровня, динамики, вариативности, определение влияния сводных индексов ресурсных потенциалов на показатели продуктивности.

Методы: индикаторный метод, нормирование индикаторов, свертка данных, шкалирование, корреляционный, регрессионный, лаговый анализы, измерение вариативности.

Инструменты: алгоритм формирования и оценки сводных индексов ресурсных потенциалов (см. пункт 3.2 диссертации).

*Методика экспресс-диагностического анализа***Стадия 1. Определение продуктивности организационного потенциала**

Сущность: определение показателей продуктивности организационного потенциала, их динамики, вариативности.

Методы: расчет коэффициента роста продаж, рыночной капитализации, прибыли до уплаты налогов, чистого денежного потока, метод контрольного графика, измерение вариативности.

*Методика прогностического анализа***Стадия 1. Исследование состояния деловой среды предприятия и прогноз его развития.**

Сущность: выделение важнейших факторов деловой среды и определение их влияния на деятельность предприятия в текущее время и в перспективе.

Методы: матричный анализ, сценарный анализ.

Инструменты: матрица возможностей, матрица угроз, матрица профиля среды, SWOT-анализ, система отслеживания деловой среды, ситуационный анализ, другие методы и инструменты стратегического менеджмента.

Стадия 2. Формирование новых ключевых ценностей предприятия

Сущность: определение стратегических ориентиров организации: рыночной, экономической и организационных.

Методы: опрос руководителя предприятия (или заместителя по ключевым вопросам), анализ отчетных документов.

Инструменты: вопросник (см. приложение Е, части 1 и 3), матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж).

Стадия 3. Обоснование модели поведения предприятия

Сущность: обоснование новой модели поведения предприятия.

Методы: сравнительный анализ моделей поведения.

Инструменты: матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж), инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение В).

Стадия 4. Формирование списка показателей результативности управления организационным потенциалом.

Сущность: формирование общего списка показателей результативности управления организационным потенциалом, релевантного новым ключевым ценностям предприятия.

Методы: сравнение.

Инструменты: карты показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение Г).

Методика модульного проектирования организационного потенциала
производственного предприятия

Этап 1. Определение ключевых ценностей предприятия

Цель: формирование стратегических ориентиров управления деятельностью предприятия

Стадия 1.1. Исследование состояния деловой среды предприятия

Сущность: выделение важнейших факторов деловой среды и определение значимости их влияния на деятельность предприятия в текущее время и в перспективе.

Методы: матричный анализ.

Инструменты: матрица возможностей, матрица угроз, матрица профиля среды, SWOT-анализ, система отслеживания деловой среды или другие инструменты стратегического менеджмента.

Стадия 1.2. Определение возможного роста продаж

Сущность: расчет сбалансированного роста продаж и сопоставление с фактическим ростом продаж предприятия.

Инструменты: формула для расчета сбалансированного роста продаж (см. главу 5, пункт 5.1 диссертации).

Стадия 1.3. Определение ключевых организационных ценностей

Сущность: выделение приоритетов предприятия в отношениях с деловой средой и в управлении привлеченными ресурсами на основе результатов исследования состояния деловой среды, фактического и сбалансированного роста продаж.

Инструменты: матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж), опрос руководителя предприятия (см. приложение Е).

Этап 2. Исследование состояния сложившегося организационного потенциала, промежуточных и итоговых результатов его применения

Цель: оценка состояния организационного потенциала и опыта предприятия в его использовании.

Сущность исследования: проведение детального анализа результативности управления организационным потенциалом.

Инструменты: методика детального анализа (см. приложение П).

Этап 3. Проектирование организационного потенциала

Цель: разработка проекта организационного потенциала (модели поведения), соответствующего ключевым ценностям предприятия.

Стадия 3.1. Выбор модели поведения предприятия

Сущность: выбор модели поведения, соответствующей ключевым ценностям предприятия, путем сопоставления основных характеристик фактической и типовых моделей поведения специализированных производственных предприятий.

Инструменты: вопросник для исследования организационного потенциала (приложение Е); матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж).

Стадия 3.2. Определение принципа создания рыночной ценности

Сущность: изучение сущности и сравнение подходящих альтернативных принципов создания рыночной ценности.

Инструменты: описание принципов создания рыночной ценности [186]; матрица моделей поведения предприятий (см. приложение Ж).

Стадия 3.3. Определение принципов внутренней организации и управления привлеченными ресурсами

Сущность: принятие решения относительно принципов внутренней организации и управления привлеченными ресурсами.

Инструменты: инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение В).

Стадия 3.4. Формирование организационного потенциала путем комбинирования его модулей

Сущность: выбор и комбинирование специализированных технологий управления, релевантных выбранной модели поведения предприятия, на основе изучения типологии технологий управления.

Инструменты: типология технологий управления (см. главу 4, пункт 4.3 диссертации); матрица комбинирования модулей организационного потенциала (см. главу 5, таблицу 5.3 диссертации).

Стадия 3.5. Разработка характеристик выделенных специализированных технологий управления

Сущность: разработка характеристик компонентов специализированных технологий управления.

Инструменты:

– компонентный состав технологий управления (см. главу 4, рисунок 4.1 диссертации);

– инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение В);

– таблица компетенций по группам работников (см. главу 2, таблицу 2.13 диссертации).

Примечание: связи между специализированными технологиями (модулями организационного потенциала) прорабатываются и уточняются путем согласования позиций в документах, формализующих каждую технологию.

Стадия 3.6. Разработка системы показателей результативности управления организационным потенциалом

Сущность: подбор и обоснование набора показателей для измерения и оценки результативности управления организационным потенциалом.

Инструменты: карты ресурсных и процессных показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение Г).

Стадия 3.7. Формирование проекта организационного потенциала

Сущность: разработка комплекта документов, образующих проект организационного потенциала.

Инструменты:

- основной состав документов проекта организационного потенциала (см. главу 5, таблицу 5.4 диссертации);
- инструментальные карты организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение В);
- карты ресурсных и процессных показателей организационного потенциала для типовых моделей поведения производственных предприятий (см. приложение Г);
- разработанные в современной научной литературе типовые формы организационных документов.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Регламент поддержания организационного потенциала
производственного предприятия (примерная структура)¹

1. Назначение документа.
2. Область применения.
3. Ссылки на внутренние нормативные документы.
4. Термины, сокращения и условные обозначения.
5. Распределение функций по поддержанию организационного потенциала, входы и выходы.
6. Необходимые условия (требования к участникам по каждой должности, помещения, оборудование, программное обеспечение).
7. Выполнение работ.
8. Контроль выполнения работ.
9. Принятие решений по результатам контроля.
10. Порядок внесения изменений в регламент.
11. Рассылка.
12. Лист регистрации изменений.
13. Ознакомление сотрудников.

¹ Составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Список регулирующих и корректирующих действий по управлению
организационным потенциалом производственных предприятий

Регулирующие действия	
1	Инструктирование аналитиков по использованию методик исследования результативности управления организационным потенциалом
2	Обучение аналитиков проведению детального, диагностического, экспресс-диагностического и прогностического анализа результативности управления организационным потенциалом
3	Консультирование аналитиков по проведению детального, диагностического, экспресс-диагностического и прогностического анализа результативности управления организационным потенциалом
4	Распределение и перераспределение работ по детальному, диагностическому, экспресс-диагностическому и прогностическому анализу результативности управления организационным потенциалом в зависимости от уровня квалификации аналитиков
5	Инструктирование работников по применению регламента поддержания организационного потенциала
6	Изменение требований к аналитикам
7	Изменение системы экономического и неэкономического стимулирования участников процесса управления организационным потенциалом
8	Изменение форм отчетности
9	Изменение сроков отчетности
10	Изменение сроков проведения детального, диагностического, экспресс-диагностического и прогностического анализа
11	Изменение режима работы участников
Корректирующие действия	
1	Изменение желательных (приемлемых) значений показателей продуктивности
2	Изменение масштаба допустимых отклонений показателей продуктивности (коэффициентов вариации)
3	Изменение положений регламента поддержания организационного потенциала
4	Расширение или сокращение состава показателей результативности управления организационным потенциалом в сравнении с рекомендуемым
5	Изменение принципа создания рыночной ценности при сохранении способа стратегического соответствия предприятия деловой среде
6	Изменение методов экономического и неэкономического стимулирования ключевых и периферийных работников
7	Изменение дизайна рабочих заданий для ключевых и периферийных работников при сохранении сложности работ
8	Изменение частных правил внутренней организации (корректировка организационно-управленческой структуры)
9	Корректирующие действия по организации производства, продаж, организации маркетинговой, финансовой и другой деятельности
10	Изменение отдельных методов и процедур управления привлеченными ресурсами
11	Изменение методов подбора деловых партнеров
12	Изменение отдельных методов и процедур взаимодействия с деловыми партнерами
Примечание – Предложено автором.	