

**И.П. Сысоев, к.т.н., доц.,**  
**В.А. Скворцов, к.т.н., доц.**  
*УО «Витебский государственный  
технологический университет»,  
Витебск, Республика Беларусь*  
**I.P. Sysoev, V.A. Skvortsov**  
*Vitebsk State University of Technology  
Vitebsk, Republic of Belarus*

## **МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ КОМПОНЕНТАМ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **MODEL OF FORMATION OF PROGRAMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT BY PRIORITY COMPONENTS OF THE ENTERPRISE CAPACITY**

*Аннотация. В статье рассматриваются методологические аспекты формирования направлений развития потенциала организации. Выделены последовательно приоритетные компоненты потенциала и этапы управления: анализ, оценка, использование и наращивание. Особый акцент сделан на разработки программы по выявлению потенциала предприятия.*

*Ключевые слова: потенциал, развитие, компоненты, оценка, формирование, методологические аспекты.*

*Abstract. The article discusses the methodological aspects of the formation directions of the development of the potential of the organization. The priority components of the potential and the stages of management are identified sequentially: analysis, evaluation, use and expansion. Particular emphasis is placed on the development of programs to identify the potential of the enterprise.*

*Keywords: potential, development, components, assessment, formation, methodological aspects.*

**Постановка проблемы.** Вопросы эффективного управления потенциалом организации особенно актуальны для предприятий, основной проблемой которых является недостаток ресурсов. Если в плановой экономике основным направлением роста было накопление ресурсов, то в рыночной экономике основной задачей является повышение полезности ресурсов. Тем самым, переход от плановой экономики к рыночной заставил руководителей по-новому оценить потенциал своих предприятий и начать поиск новых возможностей использования имеющихся ресурсов. Повышение отдачи применяемых

ресурсов неразрывно связано с повышением эффективности производства, что позволяет обеспечить развитие предприятия и увеличить конкурентоспособность.

Управление организацией требует разнообразных подходов и способов использования совокупного потенциала организации. Потенциал организации складывается из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал организации сам по себе представляет источник формирования конкурентного преимущества организации и именно поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании. Потенциал организации является стратегическим ресурсом организации, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях макросреды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов. Потенциал любой организации оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты всякой его деятельности, но и на пределы роста и структурного развития всей организации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В научной литературе существует множество мнений ученых относительно сущности и содержания производственного потенциала. В большинстве работ утверждается, во-первых, что производственный потенциал предприятия – это основа экономического потенциала предприятия, во-вторых, что главное назначение производственного потенциала – создание общественного необходимого продукта [1].

Существует несколько подходов в определении сущности и структуры производственного потенциала. Наиболее распространенным является ресурсный подход, который, в свою очередь, делится на две ресурсные позиции.

Сторонники первой позиции рассматривают производственный потенциал как совокупность ресурсов без учета их взаимосвязей и участия в процессе производства [2]. В числе сторонников этой позиции академик Абалкин Л.И., Волик И.Н., Лукинов И., Савицкая Г.В. Недостатком данного подхода является то, что исключается рассмотрение взаимодействия ресурсов, так как простое наличие ресурсов не предполагает их совместимость и применимость (используемость).

Другая группа экономистов, в которую входят Анчишкин А.И., Бердникова Т.Б., Мерзликина Е.М., Сатановский Р.Л., Фигурнов Э.Б., определяет производственный потенциал как способность производственной системы производить определенное количество материальных благ, используя ресурсы производства [3].

Такие ученые как Богомолова В.А. и Нгуен Т.Т. определяют производственный потенциал предприятия, как «...имеющиеся у него потенциальные возможности по выпуску конкурентоспособной продукции при использовании совокупности имеющихся на предприятии технических, трудовых и материально-энергетических ресурсов» [4]. На наш взгляд, данное определение выражает наиболее обоснованное мнение по вопросу сущности понятия производственного потенциала.

Производственный потенциал представляет собой комплексный показатель производительной деятельности в экономической системе, включающие количественную и качественную характеристики. По существующей традиции, производственный потенциал определялся исключительно количественными характеристиками – ресурсами производства.

**Цель статьи.** Обеспечение экономического роста в условиях рыночной трансформации требует повышения эффективности использования рыночных инструментов, согласованного решения задач формирования соответствующих технологической, институциональной и организационной структур, основной целью которых является объединение всех необходимых элементов в общий воспроизводственный контур нового технологического уклада, создание благоприятных условий (климата) для модернизации и повышения эффективности деятельности организаций.

**Основные результаты исследования.** В процессе исследования направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь проанализированы разработки отечественных и зарубежных авторов в данной области, рассмотрены теоретические основы формирования, использования и наращивания потенциала предприятия (организации), сформирована гипотетическая модель развития организационного потенциала по И. Ансоффу и А. Чандлеру. Анализируя различные определения потенциала организации, дана их характеристика и классификация в работах различных авторов. В частности, рассмотрена возможность оценки промышленного потенциала организации, исследовано понятие производственного потенциала организации и его взаимосвязь с другими потенциалами. Показана роль финансового потенциала предприятия в структуре внутренней среды организации.

Поскольку в работах различных авторов различно трактуется понятия потенциала организации и организационного потенциала, постольку в работе рассмотрены вопросы о роли и оценке потенциала предприятия в целом, разработана и построена модель потенциала предприятия, приведены ее характеристики, компоненты, сформулированы этапы жизненного цикла.

Основой для разработки этой модели является системный подход к анализу любого субъекта хозяйствования (организации, предприятия, фирмы), который характеризуется наличием двух ключевых подсистем: управляемой и управляющей. Каждая из подсистем обладает определенным потенциалом развития и таким образом формирует организационный потенциал системы в целом, как на основе соединения, сочетания, взаимопроникновения, так и на основе синергии подсистем и элементов в системе.

В процессе решения поставленных задач предложен метод покомпонентного анализа уровня использования потенциала на основе формирования матрицы с использованием следующих осей:

- компоненты – производственная, материальная (ресурсная), кадровая (трудова), финансовая, управленческая;
- уровень использования – высокий, средний, низкий.

Данный метод апробирован на примере ряда предприятий концерна



«Беллепром»). В качестве объекта исследования выбраны предприятия, спектр продукции которых представляет основные области производственной деятельности концерна на рынке (текстильная, швейная, обувная). Период исследования охватывает 2015-2018 гг., что обусловлено доступностью информации и условием сохранения коммерческой тайны (апробация метода покомпонентного анализа уровня использования потенциала проведена на примере акционерных обществ: «Витебские ковры», «Знамя индустриализации», «Красный Октябрь», «Гронитекс») [4].

Необходимость стратегического выбора является ключевой задачей руководителя любого предприятия, на любом этапе его развития, при любых внешних и внутренних условиях. Такой выбор может быть осознанным, прагматичным, диктуемым амбициозными личными либо привнесенными, но, как правило, благими целями, идеями, которые, и это тоже правило, «овладевают массами» и материализуются.

Однако, как показывает современная практика и неосознанный выбор, основанный на опыте, интуиции, если хотите «зверином чутье», тоже дает результаты, но проводник такой стратегии сформулировать ее не может, а ведь она у него есть!

В этой связи, склоняясь к первому подходу, рассмотрим модель стратегического планирования и управления, представленную блоками циклически повторяющихся аналитических и синтетических работ, приводимых в функциональных элементах организационной структуры управления предприятием в интересах высшего руководства и субъекта хозяйствования в целом (рис. 1).

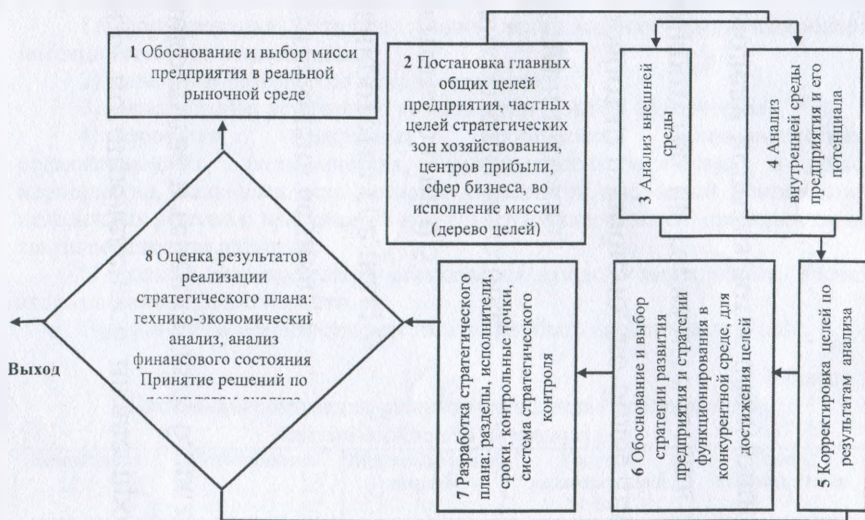


Рис.1. Модель стратегического планирования и управления предприятием

Как это следует из модели, каждый ее блок посвящен либо анализу, либо синтезу важнейших сторон деятельности предприятия или его окружения.

В этой связи ключевым условием принятия обоснованной стратегии развития является определение потенциала предприятия, оценка уровня его использования, выявление резервов и разработка программ развития и совершенствования предприятия во-исполнение избранной стратегии.

Стратегия эффективного развития и функционирования любого промышленного предприятия в реальной конкурентной среде обуславливается необходимостью постоянного выявления резервов реализации потенциальных возможностей совершенствования ключевых сфер его производственно-хозяйственной деятельности. Наличие таких резервов может быть обусловлено различными причинами и факторами. Например:

- некомпетентное руководство;
- неэффективные формы организации труда и производства;
- устаревшие технологии и оборудование;
- ускорение темпов НТП (научно-технического прогресса);
- неблагоприятная конъюнктура на рынке;
- рецессия и др.

Важнейшими сферами производственно-хозяйственной деятельности любого промышленного предприятия, изготавливающего продукцию, являющуюся ценностью для потребления являются:

- производственная (что, как и из чего изготавливается);
- трудовая (кем изготавливается);
- финансовая (с какой результативностью и эффективностью, подтверждаемой на рынке);
- управленческая (кто и как всем этим управляет).

Тогда резервы совершенствования, например, в производственной сфере могут быть обусловлены:

- 1) неэффективным использованием производственной площади;
- 2) нерациональной компоновкой производственных процессов (стадий, переходов, операций);
- 3) наличием неустановленного оборудования;
- 4) длительным нахождением оборудования в ремонте;
- 5) несоблюдением или отсутствием системы планово-предупредительного ремонта;
- 6) недозагрузкой производственных мощностей,  $K_{пл} < 1$ ;
- 7) недозагрузкой оборудования при коэффициенте сменности  $K_{см} < 3 < 2 < 1$ , при коэффициенте экстенсивного использования оборудования  $K_{экт} < 1$  и коэффициенте интенсивного использования оборудования  $K_{интенс} < 1$ .

Выявление указанных и иных резервов, а также разработка и обоснование программ их реализации может быть представлено в виде модели (рис. 2).

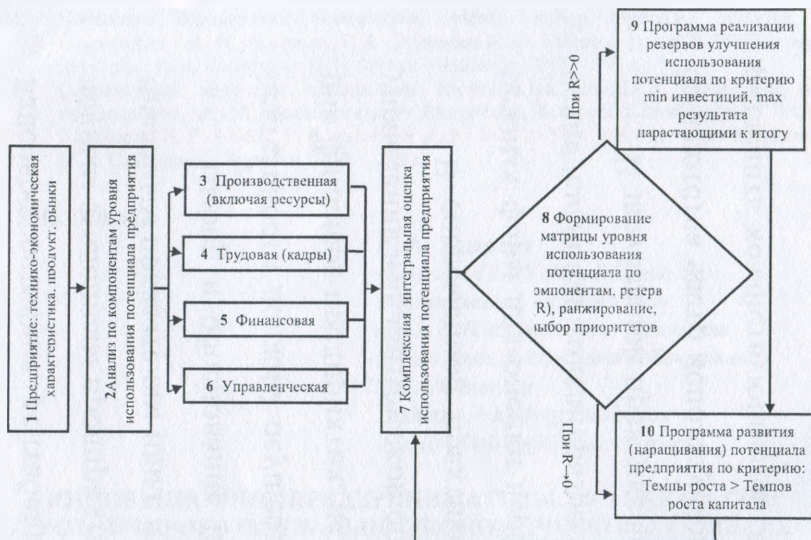


Рис. 2. Модель формирования программ развития и/или реализации резервов по компонентам потенциала предприятия

Разработка программы реализации резервов улучшения использования оборудования организационного потенциала или его развития (наращивания) на предприятии осуществляется на основе:

- 1) формирования матрицы уровня использования организационного потенциала по его компонентам;
- 2) выявления резервов по каждой компоненте;
- 3) ранжирования резервов по компонентам и выбор приоритетов;
- 4) разработки конкретных технических, технологических, организационных, экономических, социально-психологических и иных мероприятий, направленность которых зависит: от выбранной компоненты; выявленных резервов; приоритетов владельцев (руководителей) предприятия на текущем этапе его развития;
- 5) технико-экономического обоснования каждого мероприятия. Расчет экономической эффективности.

Программа по реализации резервов может быть представлена в табл. 1.

Таблица 1

Программа реализации резервов улучшения использования организационного потенциала

Компонента	Мероприятие	Инвестиционные затраты	Годовой экономический эффект	Сроки, ответственные
Производственная и т. д.	Внедрение новой технологии	млн руб.	млн руб.	II квартал 2016 г. главный инженер



Мероприятия по приоритетам ранжируются по критериям *min* инвестиций, так результата нарастающими к итогу с учетом финансового потенциала предприятия и динамики его изменения.

С целью обеспечения комплексного подхода к уровню использования организационного потенциала предложен и апробирован метод интегральной оценки организации на основе покомпонентного анализа элементов ее потенциала. Апробация проводилась на примере ОАО «Знамя индустриализации»; «Сукно» и др. и позволило сделать следующие выводы.

Обеспеченность производственными ресурсами и их качество (ресурсная составляющая производственного потенциала) довольно высокие – более 93% от максимально возможного уровня. Эффективность использования производственных ресурсов несколько ниже и сложилась на уровне 83%, оставаясь практически неизменной на горизонте четырех лет. Отрицательная динамика показателя производственного потенциала объясняется несоблюдением пропорций эффективного развития, что имеет отложенный эффект и, как правило, проявляется не сразу, а по прошествии некоторого времени, неся скрытые угрозы для организации. Основные диспропорции: низкий уровень использования производственной мощности, организации имеют низкие темпы роста фондоотдачи. Все это в целом свидетельствует о том, что обновление основных средств направлено на решение узких задач (замена изношенного оборудования), а не на совершенствование технологии, инновационное развитие и кардинальную перестройку производства.

**Выводы.** В качестве рекомендаций можно отметить: предложенный методологический подход и разработанные нами методики анализа позволяют утверждать, что на основе покомпонентного анализа и оценки использования потенциала организации может быть разработана стратегия и определен комплекс действий, приводящих к позитивным изменениям организации. Последний сводится к построению программы реализации резервов использования компонент потенциала на основе пошагового совершенствования по следующим критериям: для низкого уровня использования потенциала – максимум реализации внутренних резервов по компонентам без привлечения инвестиций; при среднем уровне – использование внутренних резервов с привлечением инвестиций по принципу «пошаговый прирост инвестиций с опережающим ростом результата»; инновационное преобразование производства на основе экономически обоснованных инвестиционных проектов при высоком уровне использования потенциала организации.

### Список литературы

1. Борзенкова, К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования: автореф. дис... канд. экон. наук / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
2. Авдеевко, В. И., Котлов, В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – Москва : Экономика, 2011. – 208 с.
3. Анчишкин, А. И. Прогнозирование роста экономики / А. И. Анчишкин. – Москва : Экономика, 2012. – 98 с.

4. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов, Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня и др.; УО "ВГТУ"; под науч. ред.: В. А. Скворцова, И. Г. Бабени. – Витебск, 2017. – 191 с.
5. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь : монография / Е. А. Алексеева, И. Г. Бабеня, Е. В. Ванкевич и др.; УО "ВГТУ"; под ред.: Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск, 2010. – 283 с.

УДК 330.341

**Ш.А. Умарова**

*Филиал ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет  
им. Г.В. Плеханова» в г. Ташкенте  
г. Ташкент, Республика Узбекистан  
Sh. A. Umarova  
Tashkent Branch of Plekhanov  
Russian University of Economics*

## **ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ**

### **INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF THE COUNTRY**

*Аннотация. В статье рассматривается значение инновационного предпринимательства и инновационной деятельности для экономической модернизации Республики Узбекистан, важность условия перехода к развитию инновационного предпринимательства. На основе изучения мирового опыта становится понятным, что развитие инновационного предпринимательства невозможно без участия государства, без развития инфраструктурного обеспечения; какие задачи необходимо решить для развития инновационного процесса и, как следствие, для устойчивого экономического и социального развития страны.*

*Ключевые слова: инновации, предпринимательство, стратегия, технопарк, технология.*

*Abstract. The article discusses the importance of innovative entrepreneurship and innovation for economic modernization of the Republic of Uzbekistan, the importance of the transition to the development of innovative entrepreneurship. Based on the study of international experience, it becomes clear that the development of innovative entrepreneurship is impossible without the participation of the state, without the development of infrastructure; what tasks need to be solved for the development of the innovation process and, as a consequence, for the sustainable economic and social development of the country.*

*Keywords: innovation, entrepreneurship, strategy, technopark, technology.*

**Постановка проблемы.** Стремительно меняющаяся мировая бизнес-среда сделала инновационные технологии абсолютной необходимостью, а не просто попыткой следовать новейшим деловым тенденциям. Инновационные