

УДК 331.1+338

DOI 10.52928/2070-1632-2021-57-6-82-86

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕЗЕРВОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПОНЕНТЫ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

канд. техн. наук, доц. И.П. СЫСОЕВ, канд. техн. наук, доц. В.А. СКВОРЦОВ

Е.Ю. ВАРДОМАЦКАЯ

(Витебский государственный технологический университет)

Изложен методологический подход к развитию и совершенствованию управленческой компоненты потенциала организации. Управленческая компонента предполагает наличие во внутренней и внешней среде необходимой достоверной и оперативной информации для управленческого персонала. Объективная информация о деятельности предприятия (организации) для управленческого персонала позволяет не только оценить сложившуюся ситуацию, но и соизмеряя свои возможности, потребности принимать эффективные управленческие решения. Проведены исследования по оптимальному использованию и наращиванию управленческой компоненты на предприятиях «Беллепрома», которые позволили выявить резервы повышения мобильности системы управления, определить эффективность затрат и узкие места в организационной структуре.

Ключевые слова: организационный потенциал, модификация структуры, компоненты, потенциал, элементы управления, модели, компетенция.

Введение. С позиций системного подхода потенциал предприятия характеризуется различными свойствами, присущими системе, и складывается из ряда подсистем: организационно-технической, финансовой, трудовой, управленческой и др. Каждая из указанных компонентов оказывает существенное влияние на обеспечение экономического роста и развития как предприятия, так и страны в целом. Ведущую роль в этом процессе играет управленческий потенциал предприятия, обеспечивающий взаимосвязь и взаимодействие всех подсистем. В этой связи на основе уточнения понятия «управленческий потенциал», можно провести анализ производственно-хозяйственной деятельности реальных объектов (предприятия «Беллепрома») и по результатам разработать модель развития и реализации резервов управленческой компоненты потенциала указанных организаций.

Основная часть. Основным организующим началом в создании и функционировании любой производственной системы является управляющая подсистема, которой многими авторами приписывается (присваивается) наличие организационного потенциала системы в целом. Управляющая подсистема, управляющая сама собой и объектом управления, организующая саму себя и свой объект на основе функции организации, формирует и развивает организационный потенциал системы, в данном случае предприятия как хозяйствующего субъекта. Отождествлять организационный потенциал предприятия с управляющей подсистемой не вполне корректно, поскольку объект управления (управляемая подсистема) является материальным, финансовым, экономическим носителем организованного потенциала управляющей подсистемы предприятия.

Наделение организационным потенциалом только и исключительно управляющей подсистемы делает её самодостаточной, независимой и не зависящий от объекта управления: производства, потребляемых ресурсов, включая финансовые, вовлечённого в процессе функционирования объекта, персонала. Вместе с тем, при проектировании и особенно анализе организационных структур управления вполне допустимо абстрагирование от объекта, так как та или иная структура обладает различными по содержанию, масштабу и объёму возможностями формирования, наращивания и развития организационного потенциала системы в целом как в области совершенствования управляющей, так и управляемой подсистем. В этой связи организационная структура управления (вне зависимости от её объекта) может быть проанализирована в следующих аспектах:

- сбор и обработка достаточной и достоверной информации (о внешней среде, объекте управления и др.);
- способность осуществления оперативного реагирования и регулирования;
- своевременное принятие и реализация управленческих решений;
- эффективность системы контроля и сопровождения исполнения решений;
- потенциал в принятии и реализации стратегических решений (долговременных целей и др.);
- способность к самоорганизации (реорганизации) при кардинальных изменениях во внешней среде.

Диапазон потенциальных возможностей организации – это, как правило, возможности функциональных служб фирмы в области маркетинга, производства, НИОКР, финансов и т.д., а также навыки общекорпоративного управления развитием, диверсификацией, расширением, в том числе за счет приобретения других фирм и др. В этой связи организационный потенциал в большей степени сводится к потенциалу организационных структур управления предприятием и в пору говорить об их функциональных возможностях [2].

Однако, использование управленческого потенциала предприятий необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи компетентности руководства с эффективностью развития предприятия. Формирование управленческого потенциала предприятия является важным направлением реализации стратегии и предполагает создание и совершенствование профессионализма персонала, правил, процедур, операций в системе управленческой деятельности для достижения целей деятельности предприятия и успешного его функционирования. В этой связи, наш подход к разработке методик анализа основан на том, что потенциал системы – это симбиоз управляемого потенциала организации и управленческого потенциала с учетом их взаимопроникновения и целевого взаимодействия (рисунок 1).



Рисунок 1. – Модель взаимосвязи элементов потенциала системы как хозяйствующего субъекта

Источник: [2].

Управленческий потенциал определяется результатом взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов управляемого потенциала в процессе производства. Достижение целей любой организации по использованию организационного потенциала, который представляет собой сумму ресурсов руководителей (организационный ресурс) и заключается в стилях управления, лидерских качествах, выполняемых функциях, различных ценностных решениях и т.д., является основой функционирования деятельности предприятия. Промышленное предприятие как социально-экономическая организация реализует функцию системы: производство и реализацию продукции, работ, услуг, т.е. такого объема продаж, который обеспечивает:

- возможность существования и функционирования самой системы;
- ее взаимодействие и контакты с другими системами различных порядков (поставщики, потребители, контрагенты, органы местной и государственной власти и др.);
- простое и расширенное воспроизводство;
- удовлетворенность персонала, руководителей, владельцев результатов функционирования.

Очевидно, что результативность управляющей подсистемы зависит от потенциала, которым она обладает, и уровня использования управленческой компоненты потенциала системы (предприятия) в целом.

Для оценки такого потенциала и разработки программ развития и реализации резервов совершенствования системы управления предприятием, нами предлагается модель, представляющая собой ряд циклически повторяющихся работ, объединенных прямыми и обратными связями, по анализу и синтезу, модификации организационной структуры и системы управления предприятием (рисунок 2).

В качестве объектов исследования были избраны предприятия концерна «Беллегпром»: ОАО «Витебские ковры», «Гронитекс», «Знамя Индустриализации», «Сукно», «Красный Октябрь».

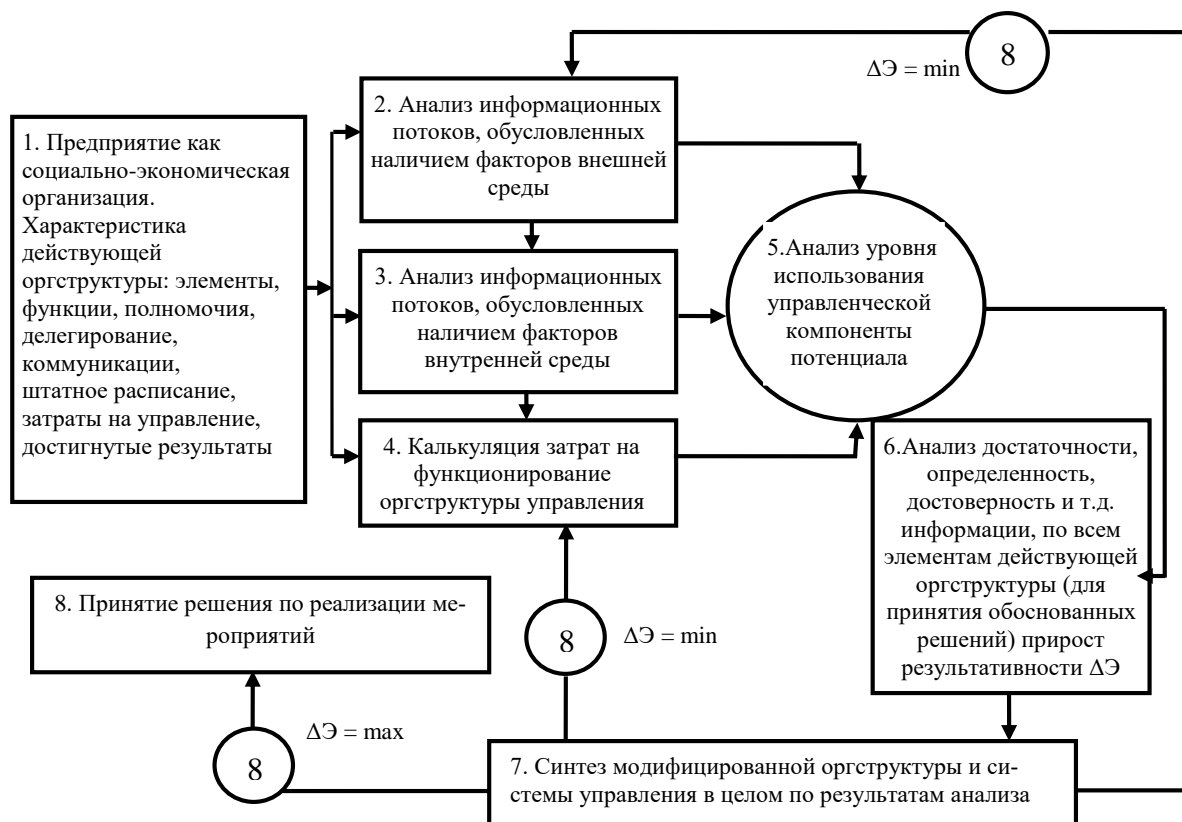


Рисунок 2. – Разработка программы реализации резервов совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия

Основными, ключевыми компонентами, без которых невозможно существование и функционирование любой системы как субъекта хозяйствования в реальной экономической среде, являются:

– *производственная*: что позволяет производить продукт и повышает производительную силу конкретного труда людей; его эффективность (рисунок 3). Данная схема может быть выполнена в двух вариантах. Первый – программа преобразований в производстве за счет реализации внутренних резервов и второй – проектирование прогрессивного процесса (в дальнейшем изложении – проектного) на основе технического перевооружения с привлечением значительных инвестиций;

- *материальная*: из чего производить продукт, с какой эффективностью;
- *кадровая*: кто производит продукт, с какой эффективностью;
- *финансовая*: результаты функционирования системы, эффективность их достижения;
- *управленческая*: какие затраты на управление и обслуживание обеспечивают достижение результата с большей или меньшей эффективностью.

Иные компоненты потенциала, представленные в модели потенциала (см. рисунок 3), либо поглощаются указанными выше, либо не оказывают существенного влияния на жизнеспособность системы как хозяйствующего субъекта. Их существование в реально действующем предприятии (организации) возможно, но не обязательно с точки зрения функционирования, а без принятых нами к оценке (производственная, материальная, кадровая, финансовая, управленческая) функционирование системы невозможно.

Показатели, задействованные в системе объективно, но лишь частично характеризуют каждую компоненту. Их перечень может быть расширен по усмотрению исследователя, но для экспресс-оценки использования потенциала круг показателей определен нами как достаточный на основе экспертной оценки с учетом следующих суждений, например:

- каждый рубль, вложенный в прирост суммы основных средств, должен обеспечивать прирост результата более рубля при эффективности их использования;
- увеличение расхода материальных ресурсов на производство продукции должно обеспечивать прирост величины добавленной стоимости;
- темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста средней заработной платы;
- темпы роста прибыли и реализации продукции должны опережать темпы роста капитала при условии обеспечения расширенного воспроизводства;
- рост затрат на управление должен приводить к опережающему росту прибыли и реализации продукции и т.д.



Рисунок 3. – Модель разработки программ развития и реализации резервов совершенствования производственной компоненты потенциала предприятия

Как показывают результаты исследования, практически все анализируемые предприятия по основным компонентам организационного потенциала максимально задействуют резервы использования производственного и материального потенциалов. По нашему мнению, это обусловлено:

- во-первых, достаточно высоким уровнем загрузки производственных мощностей (80 – 90% и более), темпами обновления оборудования; однако при этом превалирует тенденция опережения роста фондовооруженности по сравнению с фондоотдачей;
- во-вторых, в силу материалоемкости продукции рачительно используются материальные и особенно дорожающие энергетические ресурсы;
- в-третьих, анализируемые предприятия функционируют в стадии зрелости и поэтому отличаются отлаженным производственным процессом и сложившимися методами экономии сырья и материалов.

В целом, организации обладают значительным потенциалом, их положение на рынке устойчивое, однако техника и технология, используемые в производстве продукции, находятся на среднем уровне (ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь»), о чем свидетельствует высокий износ основных средств. Также существуют проблемы с уровнем профессионального состава работающих и необходимо обратить внимание на систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

В производственной составляющей положительными моментами является довольно высокий уровень фондоотдачи и значительный рост фондовооруженности. Однако необходимо отметить, что около 60% оборудования имеют возраст более 10 лет, что свидетельствует о моральном износе. Также отрицательную роль играет рост коэффициентов выбытия, износа и снижения коэффициента обновления основных средств. Кроме этого, снижается фондоотдача, рентабельность основных средств и наблюдается относительный перерасход основных средств в 2018 году (ОАО «Витебские ковры», ОАО «Гронитекс» обновляются интенсивнее).

В материальной составляющей можно выделить такие плюсы, как рост материалоотдачи, снижение удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции, а также относительную экономию материальных затрат. Негативными моментами являются наблюдаемый рост себестоимости продукции, рост затрат на рубль как произведенной, так и реализованной продукции, а также снижение прибыли на рубль материальных затрат.

Анализируя кадровую составляющую, выявлено, что большая часть персонала имеет большой опыт работы, уменьшилось количество работников, уволенных по отрицательным причинам, что привело к снижению текучести кадров. Также растет коэффициент постоянства кадров, что свидетельствует о росте стабильности коллектива. Однако темп роста заработной платы заметно опережает темп роста производительности труда, что играет отрицательную роль в деятельности (исключение составляет ОАО «Гронитекс»).

Следует отметить низкое качество управления финансами, что связано в первую очередь с тем, что рентабельность активов ниже цены источников средств, используемых для финансирования деятельности; несоблюдением соотношения темпов роста собственного капитала и темпа роста оборотных активов, несоответствием темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала, что приводит к снижению ликвидности и платежеспособности субъектов хозяйствования.

Исследования показывают, что в современных условиях на действующих предприятиях эффективность управления находится на низком уровне, хотя он достаточно обоснован качественными управленческими ресурсами. Расходы затрачиваемые на систему управления вследствие действия внутренних факторов не дают необходимой отдачи. Данная трактовка объясняется в основном показателями, которые не соответствуют нормативной динамике: соотношения численности руководителей, специалистов и служащих, финансовых затрат и результатов их деятельности, а также их профессионально-квалификационного уровня.

Заключение. Реализации программы совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия по охарактеризованной выше модели (см. рисунок 3) позволит:

1. Выявить внутренние резервы повышения мобильности системы управления, носящие как ситуационный, так и стратегический характер.
2. Определить эффективность затрат на управление, их обоснованность и динамику по сравнению с достигаемыми результатами (рост объемов продаж, динамика прибыли и др.).
3. Установить узкие места в системе управления по любым элементам и персоналиям организационной структуры.
4. Обеспечить достаточность, определенность и достоверность внутренней и внешней информации для принятия обоснованных управленческих решений по иерархии системы как по вертикали, так и по горизонтали.
5. За счет реализации обратных связей необходимо организовать циклическое проведение работ по анализу действующей системы управления и синтезу необходимых и исчерпывающих мер по ее совершенствованию.

Обобщая разнородные элементы управленческого потенциала социально-экономической системы, мы в самом общем случае выявляем способность системы управления разрешать текущие и перспективные задачи функционирования, что позволит обеспечить повышение экономической эффективности производства в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фаткин, Л.В. Развитие управленческого потенциала промышленных предприятий / Л.В. Фаткин, Д.С. Петросян // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 354–360.
2. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития / В.А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред. В.А. Скворцова, И.Г. Бабеня. – Витебск : УО «ВГТУ», 2017. – 192 с.

REFERENCES

1. Fatkin, L.V. & Petrosjan, D.S. (2012). Razvitie upravlencheskogo potenciala promyshlennyh predpriyatij [Development of administrative potential of the industrial enterprises]. *Audit i finansovyj analiz [Audit and financial analysis]*, (3), 354–360. (In Russ., abstr. in Engl.).
2. Skovorcov, V.A., Savickaya, T.B., Babenya, I.G., Sysoev I.P., Korobova, E.N., CHukasova-Il'yushkina, E.V. ... Sedova, M.P. (2017). *Potencial predpriyatija: komponenty, ocenka, vybor strategii razvitija*. Vitebsk: UO «VGTU». (In Russ.).

Поступила 23.03.2021

MODEL OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF RESERVES OF MANAGEMENT COMPONENTS OF ORGANIZATION CAPACITY

I. SYSOEV, V. SKVORTSOV, E. VARDAMATSKAJA

The article is devoted to the substantiation of the methodological approach to the evaluation and development of managerial capacity-building components of the organization. For the effective operation of the enterprise must have reliable intelligence, as Wednesday's external and internal Wednesday. Guide only while in possession of all the necessary information about the functioning of the enterprise will be able to objectively evaluate the situation promptly and efficiently take necessary managerial decision objectively commensurate with their capabilities your needs. Studies on the optimal utilization and building management components at enterprises «Bellegprom».

Keywords: *management component, building up, control elements, research potential.*