

Методические рекомендации по организации работ по управлению ресурсным потенциалом промышленного предприятия

© 2009 В.В. Шлычков

доктор экономических наук, профессор

© 2009 С.М. Кулиш

Казанский государственный энергетический университет

Рассматривается проблема разработки экономико-организационного механизма (ЭОМ) управления ресурсным потенциалом предприятия как многоаспектной социальной системы. Представлен ЭОМ поддержки управления ресурсного потенциала предприятия, обеспечивающий его взаимодействие с гетерогенной средой посредством стратегий управления, включающей в себя рыночную, экологическую, социальную и ряд других подсистем.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, промышленное предприятие, системный подход, конкурентоспособность.

При разработке экономико-организационного механизма (ЭОМ) управления ресурсным потенциалом необходимо рассматривать его как многоаспектную социальную систему, обеспечивающую взаимодействие предприятия через посредство стратегий управления с гетерогенной средой, включающей в себя рыночную, экологическую и социальную составляющие. Разработанный ЭОМ управления ресурсным потенциалом предприятия может быть эффективно действующим, если он учитывает и обеспечивает: оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной инициативы; единство целей и действий всего предприятия и отдельных его звеньев; систему мотивации, создающую заинтересованность всех исполнителей в повышении экономической надежности предприятия; использование современных технологической и технической баз управления, позволяющих с минимальными ресурсами в реальном режиме времени решить вопросы обеспечения надежности предприятия¹.

Успех ЭОМ управления ресурсным потенциалом предприятия зависит от его исходного состояния, его функциональной и структурной организации. Предлагаемый ЭОМ должен функционировать как программно-целевая структура управления, действующая по типу управления по проекту, т.е. обладать полномочиями по контролю и обеспечению реализации, иметь ресурсное обеспечение для выполнения своих действий - финансовые, материально-технические и людские производственные ресурсы. ЭОМ должен иметь такие полномочия, которые позволя-

ли бы ему эффективно влиять на организацию всех материально-финансовых потоков внутри предприятия, на оценку целесообразности их использования с позиции конкурентоспособности.

Принципиальная блок-схема управления ресурсным потенциалом предприятия на основе ЭОМ представлена на рисунке. Предлагаемый ЭОМ являет собой специфическую многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных блоков, подверженных влиянию внешних и внутренних факторов и образующих определенную целостность. Как видно из рисунка, структуру основных элементов разработанного ЭОМ управления ресурсного потенциала формируют программно-целевые блоки, отражающие необходимые действия, конкретные организационные, экономические, технические и технологические мероприятия в их взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности. Блоки ЭОМ управления ресурсным потенциалом, находясь во взаимосвязи и тем самым образуя определенную целостность, объединены общим принципом - каждый из них обеспечивает решение проблемы повышения экономической надежности предприятия на внутреннем и внешнем рынках за счет создания и поддержки конкурентных преимуществ и высокой адаптации к динамично изменяющейся внешней рыночной среде. Рассмотрим более детально основные компоненты каждого блока предлагаемого ЭОМ управления ресурсным потенциалом, а также логику и структуру их формирования.

Выбор конкурентных стратегий развития. Правильно выбранная стратегия надежного экономического развития предприятия, основанная

¹ Завьялов П.П. Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран // Маркетинг. 1996. №2. С. 20-32.

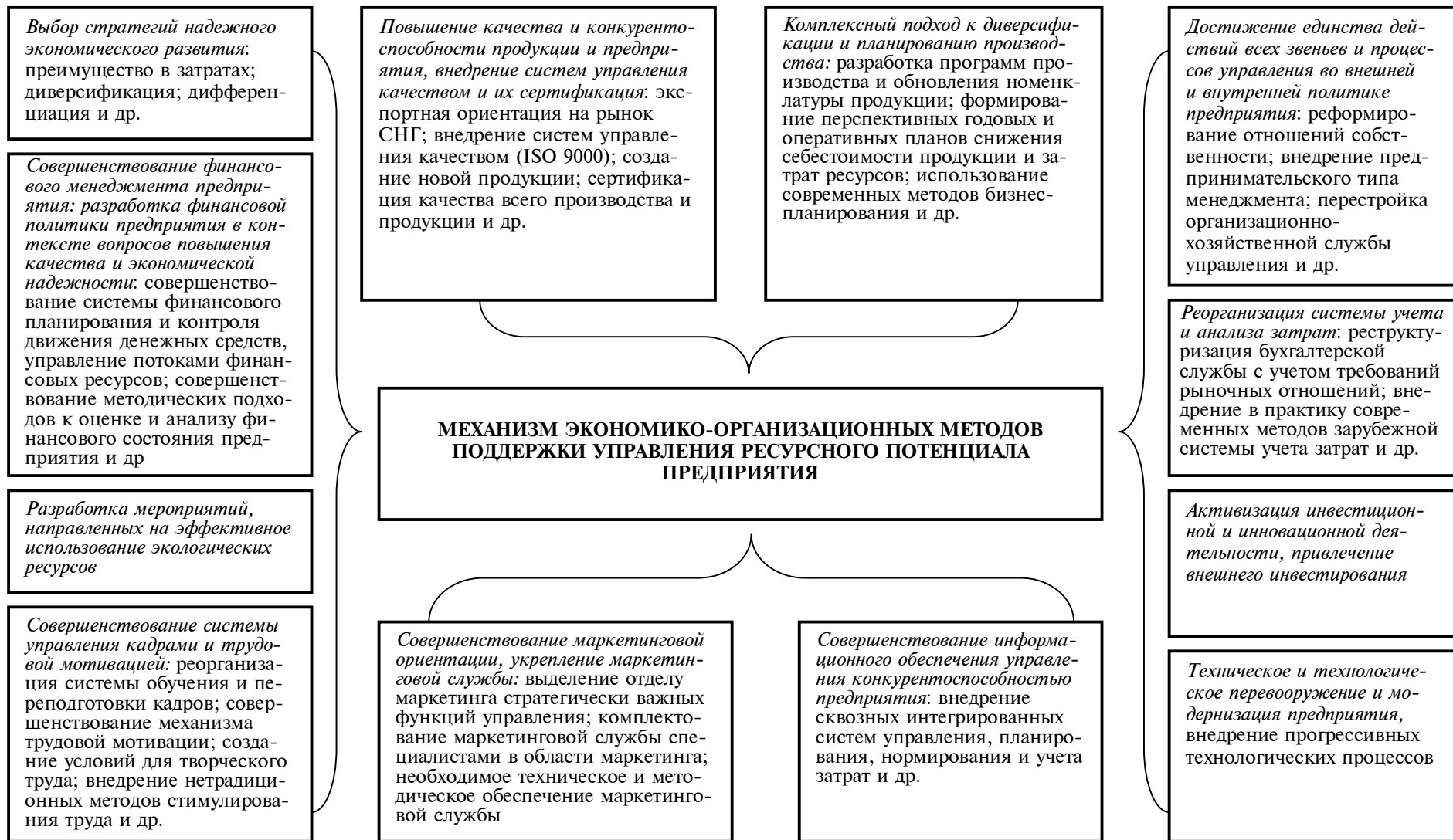


Рис. Экономико-организационные методы поддержки управления ресурсным потенциалом предприятия

на стратегическом анализе его конкурентных позиций и потенциальных возможностей, позволяет более четко определиться с кругом мер, повышающих адекватность, динамичность и восприимчивость внутрихозяйственного механизма к изменениям рыночной среды и усиливающих научно-технический и производственный потенциал предприятия. В управленческой литературе приведены различные классификации стратегий предприятий, наиболее распространенных и выверенных практикой в условиях жесткой конкуренции. Именно возможность широкого маневра стратегиями в условиях рыночной экономики составляет движущую силу бизнеса².

В своей монографии «Международная конкуренция» М. Портер выделил три стратегии, которые, по его мнению, имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы – преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование. Характеризуя понятие конкурентоспособности, он подчеркивает, что предприятия обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество, заключающееся в более низких издержках и дифференциации товаров. Низкие издержки, по его мнению, отражают способность предприятия реализовывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по той же цене, что и конкуренты, предприятие получает большую прибыль. Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной ценностью в виде товара, потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Любая стратегия должна уделять внимание конкурентным преимуществам. Помимо этого, есть еще один важный фактор, определяющий позицию конкурентоспособности, – сегментирование. На разных секторах рынка требуются разные стратегии и способности, соответственно, и источники конкурентного преимущества на разных секторах рынка тоже разные.

Достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия. В силу специфики предприятий ремонтно-строительного комплекса реорганизация внутрифирменного управления на них не может носить унифицированного характера и предполагает дифференцированный подход к выбору направлений структурных преобразований на каждом из них. Однако общим для них является необходимость обеспечения системного подхода в процессе серьезных структурных изменений качественного характера в са-

мой управленческой сфере. Только на этой основе возможно практически реализовать единство действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия, т.е. достичь управленческой синергии в системе менеджмента и тем самым обеспечить получение большего эффекта от сложения сил всего персонала, ликвидировать разрывы в стратегии и потенциальных возможностях системы управления и создать необходимые предпосылки для активной предпринимательской деятельности.

Совершенствование системы управления кадрами и трудовой мотивацией. Внедряя ЭОМ управления ресурсным потенциалом, необходимо добиться, чтобы трудовой коллектив осознал и воспринял безотлагательную потребность фундаментальных перемен в системе управления и функционирования предприятия в условиях рыночных отношений. В связи с этим в основу стратегии управления ресурсным потенциалом как первоочередная должна быть поставлена задача коренной реорганизации системы подготовки и обучения персонала новым методам хозяйствования и труда. Должна быть достигнута «критическая масса» знающих рыночные отношения работников предприятия на ключевых постах и в решающих звеньях управления, умеющих профессионально работать на рынке потребителя. Только в этом случае возможны качественный сдвиг в повышении эффективности хозяйствования и реализация на практике предпринимательского типа управления.

Повышение качества и конкурентоспособности продукции и предприятия, внедрение систем управления качеством и их сертификация. ЭОМ управления ресурсного потенциала предприятия должен формировать принципиально новую стратегию управления качеством продукции, позволяющую на базе комплексного подхода к решению этой проблемы найти приоритетные способы достижения конкурентных преимуществ на рынках сбыта. Стратегически важными аспектами обеспечения конкурентоспособности продукции в современных условиях являются: четкая ориентация на создание и выпуск новых изделий, отвечающих потребностям практики и возросшим запросам потребителей; совершенствование за счет разработки и внедрения новых технических решений ранее освоенной продукции для увеличения продолжительности ее жизненного цикла; развитие сотрудничества на взаимовыгодных условиях с ведущими предприятиями по изготовлению и реализации на внешних и внутренних рынках высококачественной продукции.

² Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий // Машиностроитель. 2000. №12. С. 27-29.

Современные рыночные условия диктуют необходимость приведения нормативно-технической базы подготовки производства и изготовления продукции на всех стадиях технологического цикла в соответствие с международными стандартами качества. Это один из особо значимых факторов поддержания на должном уровне экономической надежности предприятия. Решению задач повышения качества, надежности и конкурентоспособности продукции должны подчиняться инвестиционная и инновационная политики предприятия, ориентированные на выбор приоритетных направлений использования финансовых ресурсов при выполнении НИОКР.

Комплексный подход к диверсификации и планированию производства. Структурирование данного блока вычленяет те направления деятельности экономического и других подразделений предприятия, которые в своей совокупности целенаправленно содействуют решению проблем повышения конкурентных преимуществ предприятия и активному продвижению экспорта выпускаемой продукции на рынок СНГ. В их числе системный подход к диверсификации производства с учетом постоянно меняющейся конъюнктуры рынка: разработка программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирование перспективных, годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции, расходования денежных, материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов; активное использование в хозяйственной практике современных методов бизнес-планирования, хозрасчета, функционально-стоимостного анализа и других инструментов совершенствования планово-аналитической работы, способствующих решению проблем повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечения его безубыточной и устойчивой деятельности.

Эффективное функционирование управленческой системы во многом предопределяется ответственностью ее организационного обеспечения. Данный факт применительно к этому блоку управления обуславливает необходимость разработки планово-целевых программ реализации комплекса организационно-экономических и технико-технологических мероприятий, обеспечивающих: достижение запланированных заданий по сокращению затрат и снижению себестоимости продукции как важных критериев успешной деятельности предприятия; совершенствование технического уровня и потребительских свойств продукции; увеличение объемов производства и продаж; получение прибыли; поступление денежных средств и др. Планово-целевые программы предлагается оформлять в виде программных

приказов по предприятию, содержащих плановые задания и закрепляющих ответственность служб за их выполнение. Разработка таких программ должна представлять собой итеративный процесс, осуществляемый поэтапно (в разрезе годовых или иных плановых циклов), на каждом из которых происходит дальнейшее развертывание программных позиций и определение плановых заданий с установленной системой контроля и ответственности за их выполнение.

Практическая реализация такого подхода позволит планомерно в сжатые сроки провести диверсификацию основного производства и на этой основе обновить номенклатуру выпускаемой продукции.

Реорганизация системы учета и анализа затрат. Структура этого блока предопределена объективной необходимостью совершенствования учетной политики предприятия в изменившихся условиях хозяйствования: в связи со своевременным исполнением обязательств перед государственным бюджетом; с возросшей потребностью оперативного обеспечения руководства предприятия и подразделений полной и достоверной информацией для принятия качественных решений; с необходимостью реорганизации схемы учетных работ, обусловленной комплексным подходом к интеграции бухгалтерского, управленческого и налогового учетов.

Совершенствование финансового менеджмента предприятия. Ключевые задачи системы финансового менеджмента состоят: в обеспечении финансовой устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды; оперативной оценке риска и выгоды различных способов вложения денежных средств в повышение конкурентных преимуществ продукции; принятии стратегических решений по выбору источников финансирования, обеспечивающих результативную финансово-хозяйственную деятельность предприятия; укреплении экспортного потенциала.

Активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования. В современных рыночных условиях без реализации этого блока невозможно решение задач широкомасштабной диверсификации производства, технического и технологического перевооружения и модернизации предприятия, внедрения прогрессивных технологических процессов, создания и освоения принципиально новой конкурентоспособной продукции и т.д. Данное обстоятельство применительно к рассматриваемому блоку обуславливает необходимость: разработки инвестиционной и инновационной политики предприятия; формирования и выбора приоритетных направлений использования фи-

нансовых ресурсов предприятия на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; активизации внутреннего и привлечения внешнего инвестирования в развитие производства.

Совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы. Совершенствование маркетинговой ориентации в системе управления предприятием подразумевает реорганизацию организационной структуры управления, заключающуюся в перераспределении управленческих функций между службами предприятия и в выделении отдела маркетинга стратегически важных функций управления. При этом все ресурсы предприятия должны рассматриваться с позиции обеспечения выполнения маркетингового плана. Работы по формированию производственного плана, управлению персоналом, финансовому анализу и тому подобные необходимо проводить в целях обеспечения и контроля выполнения маркетингового плана предприятия. Отдел маркетинга должен не только использовать информацию, поступающую из других подразделений, но и обеспечивать информационную поддержку последних при составлении их собственных планов.

Совершенствование информационного обеспечения управления ресурсного потенциала предприятия. Реализация стратегии обеспечения эконо-

мической надежности предприятия требует кардинальных преобразований, связанных с внедрением информационных технологий.

Таким образом, изложенная выше принципиальная блок-схема ЭОМ поддержки управления ресурсным потенциалом предприятия представляет собой совокупность комплексных действий, позволяющих: перестроить всю систему управления, задействовать внутренние ресурсы предприятия, создать в структурных подразделениях постоянное стремление к повышению надежности и конкурентоспособности, повысить надежность и конкурентоспособность предприятия и укрепить его позиции на рынке. Безусловно, данная схема, учитывая сложность и многоаспектность проблемы ресурсного потенциала предприятия, не отражает с высокой степенью детализации всю гамму организационно-экономических и других методов решения этой задачи. Однако, как показывает практика, такая структуризация позволяет осуществить системный и целенаправленный поиск путей сопряжения всех компонентов экономико-организационного обеспечения менеджмента предприятия с целью концентрации усилий и управляющего воздействия на факторы, определяющие потенциал предприятия, способный обеспечить повышение его экономической надежности и конкурентоспособности в рыночной среде.

Поступила в редакцию 06.04.2009 г.