

УДК 330.33.003.13

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Б.В. АРТАМОНОВ

Рассматриваются вопросы, связанные с формированием стратегического потенциала российских авиапредприятий в условиях высокой рыночной турбулентности, а также с совершенствованием форм и методов стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал предприятия, ресурсное обеспечение, трудовой потенциал, адаптация, синергетический эффект.

Мировая экономика и мировой рынок авиатранспортных услуг после финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов находится в состоянии глубокой рецессии. Возникновение кризисных ситуаций на большинстве российских авиапредприятий – это не только результат негативного воздействия внешней среды, нередко – это признак или неправильно выбранной стратегии, или методов ее реализации, или низкой эффективности производства.

Все ошибки или ошибочные решения, которые порой не замечались в годы экономического благополучия, становятся заметными в условиях кризиса, когда требуется мобилизация сил, становится ясным, кто есть кто, проявляются все скрытые качества человека. Ключевым моментом при этом становится умение руководителей выявить резервы, которые сосредоточены в стратегическом потенциале предприятия, и эффективно задействовать все его составляющие. Вполне очевидно, что даже при наличии необходимого ресурсного обеспечения без умения использовать его оптимальным образом обеспечить высокую конкурентоспособность предприятия невозможно. Здесь важно, чтобы руководители еще до момента принятия управленческого решения заранее смогли бы создать «подушку безопасности», имели бы несколько вариантов сценариев перспективного развития, исходили из стратегических задач развития бизнеса с учетом специфики деятельности предприятия.

Успех авиапредприятия определяется тем, насколько оно обладает устойчивостью и способно ли удачно вписаться во внешнюю среду и приспособиться к ней. Организационные механизмы должны уметь спрогнозировать и оценить все возможные ситуации, приспособливаться к вновь возникающим проблемам и вырабатывать необходимые управленческие решения, обеспечивая оптимальный маневр в распределении ресурсов для выживаемости и развития. По оценкам экспертов, от эффективности менеджмента на 90% зависит конкурентоспособность любой бизнес-системы. Именно здесь скрыты внутренние резервы стабилизации и развития.

Предприятие (т.е. бизнес-систему) концептуально можно представить в виде «черного ящика», на вход которого подаются ресурсы, а на выходе в зависимости от его внутреннего содержания и используемых производственных процессов после соответствующего преобразования создаются необходимые обществу товары или услуги.

Наличие необходимого ресурсного потенциала (всех видов ресурсов, их целостности и достаточности) обеспечивает возможность достижения предприятием намеченных стратегических и тактических целей. Внутренняя среда бизнес-системы в отличие от внешней среды является подконтрольной руководству, от умения которого сформировать «команду», объединить всех ее членов в рамках единой корпоративной культуры и качественно организовать процессы управления производством зависит результативность деятельности и конкурентоспособность предприятия.

Ресурсы, необходимые для деятельности авиапредприятия, традиционно подразделяют на следующие основные виды: трудовые (человеческие), материальные, финансовые и информационные.

При оценке *трудовых ресурсов* учитывают квалификационный, демографический состав работников, их интеллектуальный потенциал, инициативу и предприимчивость, способность быстро адаптироваться к изменению характера решаемых задач, степень мотивируемости и т.п. Это особый вид ресурса, который приводит в движение всю производственную систему и имеет самый высокий ранг.

Необходимо подчеркнуть, что эффективность любой бизнес-системы зависит в значительной степени от уровня профессиональной компетентности руководителей высшего звена управления, от их интуиции, интеллектуального развития и способностей творчески подойти к решению поставленных задач. Какими бы квалифицированными и добросовестными не были работники остальных групп, при неправильном выборе целевой ориентации и стратегии управления конечный результат деятельности предприятия будет низким. По оценкам американских специалистов, в США 96% успеха предприятия зависят именно от компетентности управленческих решений «топменеджмента» и только 4% - от исполнителей. На предприятии необходимо создать такую экономическую среду, которая позволила бы работникам реализовать имеющийся у них трудовой потенциал и развернуть вектор интересов каждого работника в сторону достижения стратегической цели предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Задача кадрового менеджмента при стратегическом управлении

Стратегический трудовой потенциал личности может быть в полной степени реализован на предприятии при создании необходимых условий, при которых работник испытывает положительные эмоции в процессе трудовой деятельности, выполняя интересную для него и хорошо мотивированную работу. При этом руководящий состав предприятия должен обладать здравым смыслом, развитой интуицией и умением принимать логически обоснованные стратегические решения. Следует при этом подчеркнуть, что успех предприятия зависит не только от умения руководителей учитывать имеющийся у каждого члена производственного коллектива стратегический трудовой потенциал, но и от умения создать из них слаженную команду. «Если у вас нет надежной команды, - пишет Ли Якокка, - то из остальных факторов мало что удастся сделать». Управляющий фирмой должен стать «создателем команды», а не «контролером, стоящим над людьми». При этом здесь оправдывает себя тезис: «Сыгранные команды, как правило, показывают лучшие результаты, чем сборные, состоящие из отдельных «звезд»».

*Материальные ресурсы* учитывают структуру основных фондов и оборотных средств предприятия, особенности используемого оборудования. К этой же группе часто относят технологические ресурсы (современные технологии, воплощенные в жизнь новые идеи и научные разработки).

*Финансовые ресурсы*, помимо реальных финансовых средств, учитывают также состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий, спонсорскую поддержку и т.п.

*Информационные ресурсы* в условиях рыночной экономики приобретают особую значимость. Умение получить достоверную и полноценную информацию о состоянии внешней среды, конъюнктуре рынка, организация сбора и обработки информации, вхождение в международные базы данных, обеспечение конфиденциальности информации, способы ее статистической обработки и т.п. во многом определяют конкурентоспособный потенциал предприятия и его выживаемость в рыночных условиях.

Некоторые исследователи в состав ресурсного потенциала бизнес-системы иногда включают *природные (пространственные) ресурсы*, которые, помимо земли и экологических ограничений, учитывают параметры производственных помещений, особенности территориального расположения, природно-климатические факторы, систему коммуникаций, степень развитости наземной инфраструктуры и т.п.

Зарубежные подходы к оценке ресурсного потенциала предприятия в целом соответствуют вышеизложенным. В США обычно в его состав включают составляющие, входящие в состав комплекса 5М. В зарубежной практике нередко в качестве одного из значимых ресурсов рассматривают время.

Рациональное распределение ограниченного ресурсного потенциала предприятия по различным направлениям деятельности является одной из важнейших задач стратегического управления. В значительной степени оно зависит от способности руководства предприятия использовать эти ресурсы оптимальным образом для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного развития.

Стратегия предприятия на рынке зависит не только от имеющихся у него ресурсов, но и от других составляющих его стратегического потенциала. Чтобы занять устойчивые позиции на выбранном целевом рынке, необходимо уметь правильно определить перспективные направления развития бизнеса, предугадать характер изменения рыночной конъюнктуры и адаптировать имеющийся стратегический потенциал предприятия к быстроизменяющемуся потребительскому спросу. Необходимо обеспечить адаптивность бизнес-системы, т.е. ее способность эффективно функционировать при изменении параметров внешней среды и ее приспособляемость к этим изменениям даже в условиях ее высокой неопределенности. Главными условиями, определяющими эффективность управления, являются профессионализм, организованность и порядочность руководителей высшего звена, их умение глубоко проработать возникающие проблемы и спрогнозировать развитие ситуации. Им приходится решать проблемы из любой сферы: техники, технологии, организации, экономики, психологии, экологии и т.д.

*Стратегический потенциал* любого предприятия следует рассматривать как совокупность ресурсного потенциала, имеющегося в его распоряжении, и адаптационного потенциала, определяющего приспособляемость системы или ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям. Здесь речь идет о способности руководства предприятия так организовать процессы управления и планирования производства и бизнес-процессов, чтобы в условиях высокой турбулентности рыночной конъюнктуры создать на «выходе» конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, в понятие стратегического потенциала предприятия – Sp в качестве основной составляющей, помимо ресурсов – Rp, необходимо включать адаптационный потенциал – Aдр, который в значительной степени определяет внутренние конкурентные преимущества бизнес-системы. В его состав следует включать наличие резервов, эффективность менеджмента, маркетинговую политику, корпоративную культуру и организацию внешнего взаимодействия и возможно некоторые другие составляющие. За рубежом в его состав нередко включают составляющие,

входящие в состав комплекса 5С. О том, насколько значима эта вторая составляющая стратегического потенциала бизнес-системы, свидетельствуют следующие данные. За последние сто лет США имели среднегодовой прирост производительности труда в размере 2,5%. Этот прирост достигался за счет роста ресурсного потенциала только на 0,9%, в то время как эффективный менеджмент обеспечил 1,6% прироста. Основные компоненты, входящие в состав стратегического потенциала бизнес-системы, в укрупненном виде представлены на рис. 2.

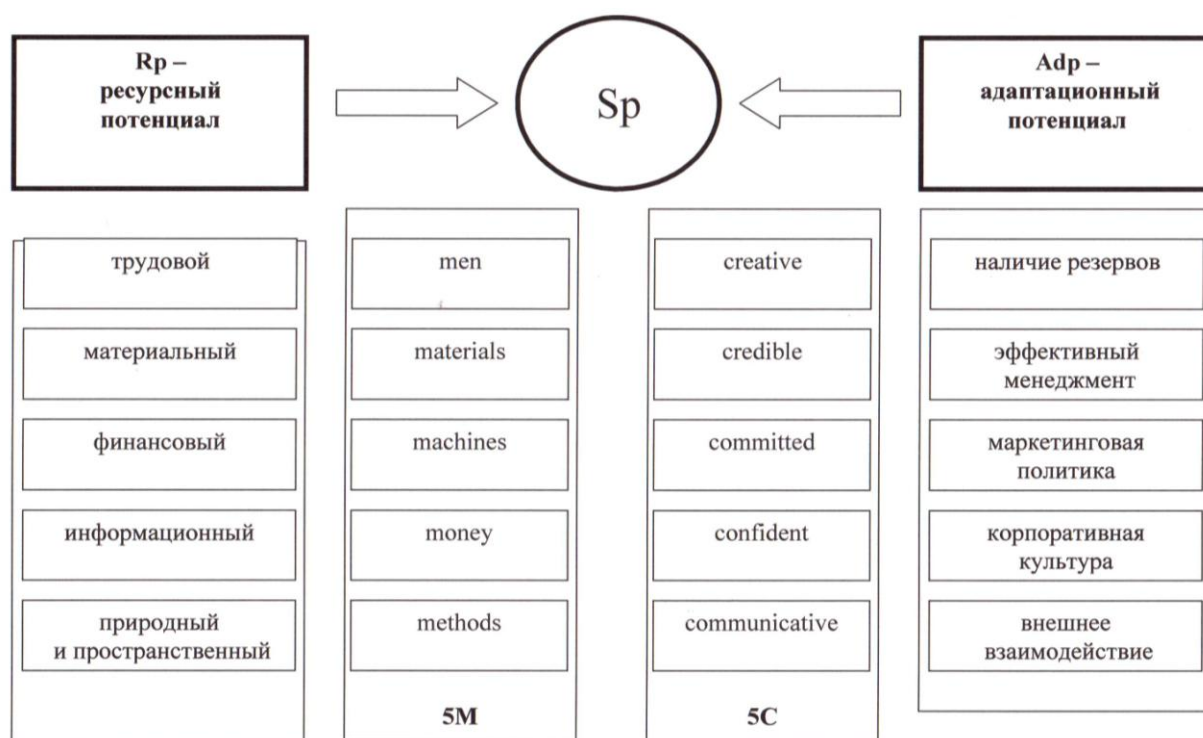


Рис. 2. Стратегический потенциал бизнес-системы

Нередко стратегия предприятия может формироваться одной сильной личностью, ее видением направлений перспективного развития. Многие руководители нередко исходят из постулата, что «предприятие – это длинная тень своего руководителя». Главный талант руководителя – собрать нужные ресурсы в нужном месте и в нужное время. Упор при этом делается на то, что руководители должны уметь взять на себя всю ответственность за принимаемые стратегические решения и обладать такими личностными качествами, как логика (свойство мышления, профессиональная компетентность), интуиция (способность предугадывать и предвидеть), здравый смысл (осмысленный опыт жизни, поведения, деятельности). Стратегический потенциал предприятия реализуется в конкурентной борьбе на рынке. Это самый главный критерий состоятельности бизнес-системы и ее структурных компонентов. Изменение параметров стратегического потенциала сопровождается изменением всех элементов производственно-хозяйственной системы фирмы и корректировкой вида организационной структуры. В зарубежной практике широко используется понятие «гудвилл» (goodwill) – цена компании на рынке (ее репутация, положение на рынке, международный рейтинг), которая также оценивается не только ее ресурсным потенциалом, но и качеством адаптационного потенциала (способностью руководства правильно выбрать организационную структуру, маркетинговую политику, долгосрочную стратегию, а также инвестиционными возможностями, инновационными способностями и некоторыми другими составляющими, от которых зависит конкурентоспособность предприятия).

Стратегический потенциал предприятия в значительной степени зависит от наличия при его реализации *синергии* (synergy). Закон синергии проявляется в том, что сумма свойств системы

не равна сумме свойств ее компонентов. При высокой организованности системы сумма свойств системы будет больше суммы свойств ее компонентов. Положительная синергия возникает при таких совместных действиях независимых элементов системы, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо. Преимущества синергизма в шуточной форме в этом случае определяются как « $2+2 = 5$ ». При низкой организованности системы сумма ее свойств будет меньше суммы свойств компонентов. Так, в результате неграмотно разработанной стратегии или провалов на этапе ее реализации может появиться отрицательный синергетический эффект, т.е. может оказаться, что « $2+2 < 4$ ». Это происходит в том случае, если векторы независимых элементов системы в силу тех или иных причин имеют разнонаправленный характер, и действующая система взаимоотношений между ними не позволяет достичь баланса интересов сторон.

Синергетический эффект – это результат работы команды – «прибавочный продукт», представляющий не просто сумму результатов работы отдельных ее членов. Каждый из них привносит в команду определенное количество индивидуальной энергии, необходимой для развертывания групповой активности, ориентированной на достижение общей цели. Общее количество этой индивидуальной энергии и есть синергия, которая и обеспечивает деловой успех. Чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды, чем более жестка конкуренция на рынке, тем большее значение приобретает концепция синергизма для обеспечения выживаемости и развития бизнес-системы. Руководители предприятий должны уметь развернуть вектор сбалансированных интересов всего коллектива на достижение выдвинутых стратегических целей.

Бизнес – это постоянное движение вперед, здесь нужно всегда оставлять место для альтернативных стратегических решений для ответа на вопрос: «А что если?» (What if ?). Поступательное движение бизнеса вперед должно происходить невзирая на все возникающие на его пути препятствия и проблемы. Здесь отсутствуют готовые рецепты и алгоритмы. Нужно стремиться к тому, чтобы система стратегического менеджмента на предприятии работала в режиме разумного автоматизма. Необходимы твердость выбранного курса и неуклонная последовательность в его реализации. Для обеспечения эффективного развития предприятия требуется стратегия, основанная на использовании не только имеющегося в распоряжении руководства ресурсного потенциала, но и на умении задействовать интеллектуальный потенциал всего персонала предприятия, использовать творческий подход и принимать нестандартные решения для того, чтобы адаптировать свою деятельность к любым ситуациям, возможным в условиях нестабильности рыночной стихии.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В.** Стратегическое управление авиатранспортным производством. - М.: ЛАПС, 2013.

#### STRATEGICAL POTENTIAL OF ORGANIZATION AND IT'S FUNDAMENTAL ELEMENT

**Artamonov B.V.**

This article describes questions, which connect with forming of strategical potential of Russian air companies in conditions of high market's turbulence and with improvement of forms and methods of strategical management.

**Key words:** strategical potential, strategic management, market conditions, personnel adaptation, synergy effect.

#### Сведения об авторе

**Артамонов Борис Владимирович**, 1938 г.р., окончил ЛКИ (1961), ВАВТ (1967), профессор, кандидат технических наук, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор более 150 научных работ, область научных интересов - стратегическое управление, маркетинг, кадровый менеджмент.