

## **КРИТЕРИЙ ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для повышения готовности предприятия к изменениям внешней среды требуется адекватное управление ресурсами предприятия. При этом важно правильно определить, какие ресурсы следует наращивать и в каком соотношении. В условиях определенности точный ответ на этот вопрос можно получить, решая задачу максимизации будущих результатов деятельности предприятия (дохода, прибыли, добавленной стоимости). Однако в условиях динамичной изменчивости и неопределенности среды требуются такие решения, которые обеспечивали бы жизнеспособность предприятия в целом спектре её возможных состояний. В связи с этим возникает проблема управления потенциалом предприятия в неопределенных условиях, когда результаты деятельности предприятия не могут быть объектом точного прогнозирования и планирования.

Потенциал предприятия характеризует как количественный состав ресурсов и функциональное назначение их единиц, так и возможности их комплексного использования для достижения экономических целей предприятия при различных значениях параметров внешней среды. С позиции менеджмента предприятия его потенциал может рассматриваться как иерархически организованная система, соответствующая уровням имеющимся управления. Как правило, в потенциале предприятия выделяют в качестве составляющих производственный, маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный потенциалы. При этом каждый из перечисленных потенциалов имеет свою иерархическую структуру.

Категория потенциала тесно связана с категорией развития. Согласно [1] под развитием следует понимать процесс повышения способности системы к существованию в разнообразных условиях внешней среды. Исходя из этого, развитие предприятия осуществляется путем расширенного воспроизводства его потенциала. [1,2].

Основу для процессов воспроизводства ресурсов предприятия составляют отношения их взаимной обусловленности – порождения, конвертации, ограничения. В соответствии с этими отношениями ресурсную систему предприятия можно представить в виде иерархии, на нижних уровнях которой расположены операционные ресурсы, непосредственно участвующие в производственном процессе (производственный персонал, оборудование, материалы и изделия на разных стадиях изготовления), на средних уровнях – ресурсы, обеспечивающие формирование операционных ресурсов (договоры со стейкхолдерами, производственные мощности, состав и компетенции персонала подразделений предприятия, используемые технологии, денежные средства, предназначенные для проведения текущих расчетов), на верхних уровнях – базовые ресурсы, – то есть те, которые являются базой для воспроизводства ресурсов средних уровней (отношения предприятия со стейкхолдерами, материальные активы, предназначенные для использования в инновационной и инвестиционной деятельности, а также для развития отношений со стейкхолдерами; коммерческий потенциал результатов НИОКР, потенциал управленческого и научно-технического персонала и т.п.).

Таким образом оказывается, что ресурсы предприятия можно сгруппировать в три подсистемы (в три иерархических уровня), соответствующие оперативному,

тактическому и стратегическому периодам планирования. При этом состав ресурсных подсистем определяется:

а) объективным фактором – отношениями взаимной обусловленности ресурсов;  
б) субъективным фактором – распределением решений в системе управления на оперативные, тактические и стратегические (рис. 3).

Большое значение для процессов воспроизводства потенциала имеет соотношение между объемами различных ресурсов. Гармоничное соотношение между объемами ресурсов должно обеспечиваться как в пределах каждого уровня (оперативного, тактического, стратегического), так и между уровнями. У предприятия могут быть в наличии тактические и оперативные ресурсы, и при этом отсутствовать стратегические ресурсы, что будет лишать его перспективы развития. В то же время, недостаточное количество тактических и оперативных ресурсов будет создавать риски утраты стратегического потенциала.

Непосредственные результаты операционной деятельности предприятия за определенный период времени могут быть оценены величиной валового дохода  $X$ , который в агрегированном виде определяет объемы производства и реализации различных товаров. При этом валовому доходу  $X$  соответствует множество  $I$  видов ресурсов, которые в объемах  $f_i$  ( $i \in I$ ) предприятие использовало для производства и реализации соответствующего количества товаров.

С экономическим ростом предприятия, которое обычно является его главной стратегической целью, связано увеличение его валового дохода, прибыли и, в соответствии с этим, ресурсов. При этом в условиях инновационного характера конкуренции, неопределенности потребительской конъюнктуры, часто оказывается проблематичным планирование на перспективу конкретной номенклатуры продукции, ее конкретных объемов и технологий, которые будут использоваться. Поэтому главными факторами конкурентоспособности предприятия стали выступать объемы его стратегических и тактических ресурсов, поскольку они определяют количественные и качественные характеристики продукции, которую предприятие сможет производить.

Естественно, что в этой ситуации каждое предприятие пытается увеличивать одновременно объемы всех своих стратегических и тактических ресурсов. В связи с этим, задача формирования будущего потенциала оказывается задачей многокритериальной оптимизации:  $f_i \rightarrow \max (i \in I)$ . Поскольку в общем случае задачи многокритериальной оптимизации не определяют однозначно своих решений, возникает необходимость свести совокупность критериев, которые определяются целевыми параметрами  $f_i$  ( $i \in I$ ), к единому интегральному критерию типа  $X = X(f_i, i \in I) \rightarrow \max$ , в котором валовой доход  $X$  выступает в роли интегрального целевого параметра.

Обозначим как  $g_i(Y)$  объем  $i$ -го ресурса, необходимый для получения валового дохода  $Y$ . Тогда зависимость  $X(f_i, i \in I)$  интегрального целевого параметра от объемов ресурсов  $f_i$  ( $i \in I$ ) будет определяться формулой:

$$X(f_i, i \in I) = \max\{Y \mid f_i \leq g_i(Y) \quad (i \in I)\}.$$

В частном случае зависимости  $g_i(Y)$  ( $i \in I$ ) могут иметь линейный характер следующего вида (критерий Гермейера [3]):  $g_i(Y) = a_i Y$  ( $i \in I$ ), где  $a_i$  ( $i \in I$ ) – коэффициенты пропорциональности. Тогда целевое соотношение между ресурсами

будет описываться вектором  $\rho = (\rho_i = a_i / \sum_{s \in I} a_s, i \in I)$ , который определяет наиболее

приемлемые доли ресурсов в их общем объеме:  $\rho = (\rho_i = f_i / \sum_{s \in I} f_s, i \in I)$ .

Вектор  $\rho$  можно определять, исходя из опыта множества предприятий, относящихся к числу лидеров отрасли или лидеров специализированного сектора отрасли, соответствующего рассматриваемому предприятию, а также исходя из тенденций в изменении структуры ресурсов на рассматриваемом предприятии.

Обозначим через  $f_i^h (i \in I)$  объемы ресурсов  $h$ -го предприятия-лидера отрасли,  $h \in H$ . В соответствии с методом средних значений, вектор  $\rho$  рассчитывается по такой формуле:

$$\rho_i = \sum_{h \in H} f_i^h / \sum_{i \in I} \sum_{h \in H} f_i^h (i \in I).$$

В соответствии с методом идеальной точки, вектор  $\rho$  определяется таким образом:

$$\rho_i = f_i^{ид} / \sum_{i \in I} f_i^{ид} (i \in I),$$

где вектор  $f^{ид} = (f_i^{ид}, i \in I)$  определяет идеальную точку (идеальные объемы ресурсов).

Таким образом, критерий выбора направления развития потенциала предприятия, который предлагается нами, предполагает определение наиболее гармоничного целевого соотношения между ресурсами. В соответствии с этим критерием наращивание потенциала будет проходить сначала в направлении достижения целевого соотношения между ресурсами, а затем – в направлении, при котором это соотношение сохраняется.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Заруба В. Я., Кузьминчук Н.В. Концепція циклу відтворення соціально-економічного потенціалу суспільства // Формування ринкової економіки в Україні. Науковий збірник. Спецвип. 16. — Львів, 2007. — С. 69-76.

2. Заруба В.Я., Потрашкова Л.В. // Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: Монография. – Х.: ФЛП Александрова К.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009.- С.261-279.

3. Вычислительные методы исследования и проектирования сложных систем. Михалевиц В.С., Волкович В.Л. – М.: Наука. Главная редакция физ.-мат. литературы, 1982. – 288 с.