

КОКАРЕВА Елена Юрьевна

ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Специальность 08.00.05 – экономика и управление  
народным хозяйством (экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами промышленности)

*Автореферат*

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Тюмень 2002

Работа выполнена на кафедре менеджмента Тюменского государственного университета

**Научный  
руководитель:**

доктор экономических наук, профессор  
**Чудновская С.Н.**

**Официальные  
оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор  
**Попов А.Н.**

кандидат экономических наук  
**Киселица Е.П.**

*Ведущая*

*организация:*

*Институт проблем освоения Севера  
СО РАН*

Защита состоится 19 декабря 2002 года в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.274.03 при Тюменском государственном университете по адресу: 625003 г. Тюмень, ул. Ленина, 16, ауд. 304.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Тюменского государственного университета.

Автореферат разослан 19 ноября 2002 г.

*Ученый секретарь  
диссертационного совета*

*Краснова Л.А.*

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Производство промышленной продукции является главным структурообразующим элементом экономики небольшого города, района, крупного региона и страны в целом. В процессе реформирования с начала девяностых годов российские промышленные предприятия прошли болезненные этапы реструктуризации, спада производства, финансовые и материальные потери, но многие из них преодолели все кризисы и приобрели опыт работы в нестабильных условиях.

Период 1998-2001 года многими исследователями характеризуется как период относительной стабилизации макроэкономических показателей. Но в то же время, в 2001 году в арбитражные суды РФ поступило более 55900 заявлений о признании организаций банкротами, что в 2,2 раза превышает уровень 2000 года. При этом только 1,7% должников сумели восстановить свою платежеспособность, а в отношении 82,2% организаций конкурсное производство было начато, минуя процедуру внешнего управления.

Эта ситуация говорит прежде всего о том, что задачи управления организацией, связанные со своевременностью формирования ресурсного и управленческого потенциала в качестве резервов для преодоления кризисных ситуаций, остаются еще не до конца решенными.

Исследование опыта российских промышленных компаний, сумевших преодолеть кризисы, может помочь раскрыть истинные причины неудач и успеха и оказать содействие в повышении эффективности антикризисного менеджмента организации.

Возрастающее значение стабильности промышленного производства и необходимость детальной проработки вопросов, связанных с резервами управления организацией, обусловили выбор темы диссертационной работы.

### **Состояние изученности проблемы.**

Решение проблем использования потенциала организации в антикризисном управлении сталкивается прежде всего с недостаточностью теоретического инструментария. В литературе понятие “потенциал” организации до настоящего времени не имеет однозначного толкования. Хотя это понятие используется для решения таких распространенных задач управления, как оптимизация структуры

производства, планирование функционирования и развития, повышение эффективности использования ресурсов и ряда других. При этом авторами (представляющими разные научные направления) используются разные подходы к его определению и трактовке. Это обстоятельство привело к широкому использованию в теории и практике менеджмента неоднозначных трактовок и понятий, характеризующих одни и те же функциональные области или направления деятельности.

В начале девяностых годов в связи с возникновением объективных предпосылок для разработки вопросов антикризисного управления российские ученые Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, С.Ю. Глазьев, Э.М. Коротков, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, З.П. Румянцева., Ф.М. Русинов, В.Л. Тамбовцев и другие сформулировали ряд самых актуальных и не решенных до настоящего времени вопросов, связанных с построением рыночных механизмов использования ресурсов.

В дальнейшем категории потенциала организации стали использоваться для различных типов и масштабов управления и решения задач, связанных с повышением эффективности использования ресурсов, что привело к необходимости разработки методов его измерения и оценки.

Решению подобных задач были посвящены работы зарубежных ученых, опубликованные еще в пятидесятых-семидесятых годах – И. Ансоффа, П. Дракера, С. Синка, С. Янга. Использование потенциала организаций для обеспечения устойчивого развития российской экономики предложено в исследованиях Б.М. Мочалова, Е.В. Попова, Б.М. Ревуцкого, С.Н. Чудновской и других.

Во многих работах предлагаемые методы измерения потенциала представляют развитие системных методологических подходов и различаются принципами оценки потенциальных возможностей организаций. Развитие предлагаемых подходов в качестве методических приемов и рекомендаций имеет особое значение для практики управления организацией.

Исследования показывают, что организации, принадлежащие одной отрасли и имеющие сходную структуру используемых ресурсов, показывают разные экономические и финансовые результаты своей деятельности. Нередко предприятие сталкивается и с такими проблемами, для решения которых

необходима *мобилизация нескольких групп ресурсов, имеющих сложную структуру и требующих учета структурных взаимосвязей*. В этом случае измерение потенциала организации приобретает особое содержание и требует разработки особых интегрированных показателей.

Важной проблемой является и *поиск организационных резервов*. Как показывает опыт, далеко не все резервы российского менеджмента использованы в области информационных ресурсов и коммуникаций организации.

Таким образом, разработка теоретических и методических вопросов, обеспечивающих реализацию единого подхода к решению совокупности проблем формирования и использования потенциала организации для предотвращения и преодоления кризисов, определяет актуальность настоящего исследования.

**Объектом** исследования являются *организационно-экономические подходы к управлению промышленными предприятиями* в условиях трансформационной экономики.

**Предметом** исследования являются *организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования внутреннего кризиса организации*.

**Цель диссертационной работы** – на основе комплексного анализа теоретических подходов и практики функционирования отечественных промышленных предприятий *разработать и обосновать методические положения формирования и использования организационного потенциала, направленные на предотвращение или снижение последствий кризиса*.

В соответствии с целью диссертационного исследования в работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Проведен анализ отечественного и зарубежного теоретико-методологического инструментария формирования и использования потенциала в условиях изменений внутренней и внешней среды организации.
2. Систематизированы сходства и различия методологических подходов к управлению ресурсами организации и определена роль информационно-коммуникационных связей, как существенных составляющих организационного потенциала.

3. Определены области антикризисного влияния организационных ресурсов на различных этапах жизненного цикла организации.
4. Разработан аналитический инструментарий определения резервов организационного потенциала, позволяющий разрабатывать решения по поддержанию оптимальной структуры ресурсов и прогнозированию кризисов организации.
5. Обосновано совершенствование системы управления информационно-коммуникационными ресурсами организации с использованием регулярного анализа организационного потенциала и разработаны рекомендации по формированию коммуникативной политики, позволяющей с помощью контроля над комплексом коммуникаций снижать последствия дисбаланса ресурсов.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются: диалектические методы познания, системный анализ, методы статистики и экспертных оценок, опубликованные в трудах ведущих отечественных и зарубежных специалистов и посвященные проблемам построения рыночного механизма управления организацией, экономической динамики, антикризисного управления, управления рисками, экономического анализа и управления промышленными предприятиями.

В качестве правовой базы в процессе исследования использовались Законы Российской Федерации, Указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативно-правовые акты Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ, а также материалы научных и научно-практических конференций, отраслевые и межотраслевые рекомендации.

**Эмпирическую базу** исследования составили данные и справочные материалы Госкомстата РФ, Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ, первичные данные учета и отчетности обследованных предприятий деревообрабатывающей промышленности г. Тюмени, собранные и систематизированные автором в ходе выполнения работы.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в постановке проблемы; обосновании и использовании теоретических подходов в формировании резервов управления промышленным производством; разработке и обосновании

методической базы формирования и использования организационного потенциала, как существенной составляющей механизма антикризисного управления. К числу основных результатов, определяющих научную новизну работы, относится следующее:

- На основе систематизации теоретических разработок и эмпирических исследований уточнена область эффективности использования ресурсного, организационного и управленческого потенциала организации.
- На основе комплексного изучения объектов промышленного производства выявлены дополнительные факторы, вызывающие кризисное состояние организации. К числу таких наиболее значимых факторов отнесены информационно-коммуникационные связи между подразделениями производственного и финансового управления. Эти связи формируют иерархию управленческих отношений и в условиях кризиса предопределяют результаты финансово-экономической стратегии.
- В качестве дополнительных методов антикризисного управления предлагается инструментарий анализа и оценки имеющегося организационного и ресурсного потенциала предприятия. Полученные оценки позволяют в соответствии с ресурсами определить эффективную структуру логистических систем взаимодействия подразделений.
- Аналитический инструментарий оценки является составной частью механизма формирования и использования организационного потенциала антикризисных решений.

**Теоретическая и практическая значимость работы** определяется актуальностью поставленных и решенных задач диссертационного исследования.

Полученные результаты, выводы и рекомендации могут быть использованы в управлении организациями, не сталкивающимися с кризисом и для оздоровления промышленного производства. Инструментарий “организационного потенциала” позволяет расширить аналитический арсенал руководства предприятия при разработке антикризисных программ.

Содержащиеся в диссертации теоретические обобщения и уточнения могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях по разработке эффективных механизмов антикризисного управления.

**Апробация работы.** Основные научные направления и промежуточные результаты исследований докладывались и обсуждались на международных, общероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях (гг. Тюмень, С.-Петербург, Самара), а также на методологическом семинаре кафедры менеджмента в 1998-2002 годах.

Отдельные теоретические положения и разработки диссертационного исследования, ориентированные на практическое использование, прошли апробацию на предприятиях деревообрабатывающей промышленности г. Тюмени и использовались при разработке программы прогнозирования кризисов и решений по повышению конкурентоспособности ДОКа «Красный Октябрь».

Результаты диссертационного исследования используются в Тюменском государственном университете в процессе обучения студентов специальности 061100 - «Менеджмент организации». Основные элементы методики формирования и использования организационного потенциала положены в основу авторских курсов лекций по дисциплинам «Разработка управленческих решений» и «Теория организаций».

**Публикации.** По результатам проведенных исследований опубликовано 6 работ общим объемом 1,45 п.л.

**Объем работы.** Диссертация содержит 140 страниц машинописного текста, включает 18 таблиц, 10 рисунков и 16 приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обоснована актуальность исследования, показана степень ее разработанности, поставлены цели, задачи, охарактеризована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе **«Теоретико-методологический инструментарий формирования и использования потенциала организации»** представлен генезис потенциала организации, определены основные причины использования общенаучной категории потенциала в управлении организациями. Уточнены сферы и объекты адекватного использования понятия «потенциал организации». Определены основные составляющие потенциала организации и их структура. В структуре потенциала выделен организационный потенциал, охарактеризована роль его основных компонент. Описаны подходы к измерению и оценке



потенциала организации. Сделан вывод о роли информационных ресурсов и коммуникационных связей, создающих положительную динамику в использовании организационного потенциала в условиях нестабильности.

Во второй главе *«Прикладные аспекты использования потенциала организации в разработке антикризисных решений»* проводится более детальное рассмотрение возможностей организации на различных этапах жизненного цикла. Выявлены сильные и слабые стороны, характерные для многих российских предприятий, проанализирована роль организационного потенциала в формировании оптимальной структуры ресурсов, обеспечивающих эффективность производства. Представлены подходы к оценке информационно-коммуникационных связей, формирующих логическую последовательность изменений и приоритетов принятия решений. Предложен научно обоснованный методический инструментарий анализа организационного потенциала, который может использоваться для принятия решений, направленных на предотвращение кризисных ситуаций.

В третьей главе *«Совершенствование управления промышленным предприятием с использованием теоретико-методологического инструментария организационного потенциала»* проведен анализ динамики диспропорций в структуре промышленного производства конкретной организации. Обоснованы резервы развития организационного потенциала, показаны направления его использования для укрепления рыночных позиций. Разработаны рекомендации по совершенствованию информационно-коммуникационных взаимодействий отдельных подразделений, которые позволяют снизить затраты на производство продукции.

В заключении обобщены основные положения проведенного исследования, сформулированы важнейшие выводы и практические рекомендации.

#### **Основные идеи, выводы и положения работы, выносимые на защиту**

Переход к рыночной системе хозяйствования потребовал принципиально новых подходов, технологий и методов управления промышленным предприятием. В нестабильной экономической среде успех работы предприятия зависит не только от умения руководителей пользоваться всеми рычагами власти, но и умения

выстроить в организации постоянно действующий антикризисный механизм управления.

Использование потенциальных возможностей для будущего развития получило широкое распространение в исследованиях отраслевых и межотраслевых организаций, целых отраслей, регионов и страны в целом. Для решения прикладных задач и характеристики возможностей различных объектов управления были определены различные типы потенциала: экономический, производственный, кадровый, научно-технический и ряд других. Такой подход позволил исследовать взаимосвязи и роль ресурсов в функционировании и развитии организаций и разработать методы их измерения и оценки.

Существует целый ряд исследований, посвященных методам измерения и оценки потенциалов, в основе которых лежат ресурсы (производственные, кадровые, экономические, финансовые), однако, целостной, обобщенной оценки потенциала организации они не дают. Попытки разработки агрегированного показателя оценки потенциала связаны с решением целого ряда проблем: потребовалась разработка интегрального показателя оценки потенциала организации; обеспечение корректности оценки; использование этой оценки на практике для совершенствования управления.

Рассматривая потенциал как систему, включающую элементы разной природы и способов использования, а также учитывая динамизм их взаимодействия, представляется невозможным использование одного натурального или стоимостного показателя для его оценки. Одним из путей решения данной проблемы является измерение потенциала посредством оценки его составляющих частей. Но в этом случае для обоснования подходов к измерению или оценке потенциала организации необходимо определить его структуру и выделить основные элементы.

Потенциал организации может быть представлен из двух подсистем: потенциала ресурсов и организационного потенциала (рис.1).

Потенциал ресурсов включает: производственный, кадровый, рыночный и ресурсно-сырьевой потенциалы. Влияние компонент потенциала ресурсов не однозначно, поскольку один ресурс выступает средой для проявления другого.



*Рис. 1. Структура потенциала организации*

Такая двойственность взаимодействия позволяет выделить группу показателей оценки эффективности их использования (таблица 1). Состояние потенциала ресурсов может зависеть от организационных механизмов и конкретных рычагов воздействия на ресурсы. Такие зависимости наблюдаются и в организационном потенциале (организационный потенциал составляют управленческий потенциал и организационный климат).

Основу организационного потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей – функция полномочий, власти, лидерских качеств, используемого стиля управления и ценностных установок. Совокупный организационный ресурс в общем случае может представлять интегрированную сумму ресурсов руководства (для достижения целей организации).

Оценка организационного ресурса требует исследования существующей системы управления, распределения функций и полномочий в ее рамках, профессиональных и личных качеств руководителей и организационного климата.

Особую роль в формировании и использовании организационного потенциала играют информационные ресурсы и коммуникационные связи. В условиях социально-экономической нестабильности именно они формируют основу решений по поддержанию оптимальной структуры ресурсов. Информационная поддержка решений, связанных с управлением ресурсами предприятия, основана на использовании внутренних систем учета их движения. Требования к качеству и формату данных у руководителей разных уровней существенно отличаются. В системе потенциала организации внутренние информационные системы должны поддерживать решения направленные на:

Таблица 1

## Показатели эффективности взаимодействия компонент потенциала ресурсов

Компонента Эффек- тивность использования в	Производственного потенциала	Ресурсного потенциала	Рыночного потенциала	Кадрового потенциала
<i>Производственном потенциале</i>		Издержки i-того ресурса на ед. продукции в сравнении со среднеотраслевыми показателями	Совпадение структуры рыночного и производственного потенциалов	Производительность труда
<i>Ресурсном потенциале</i>	Сравнительная доходность от вовлечения единицы ресурса в производство по сравнению с другими отраслями		Сравнительная эффективность использования данного ресурса в изделии по сравнению с другими видами сырья	Процент брака. Доля отходов при обработке сырья
<i>Рыночном потенциале</i>	Уровень конкурентоспособ- ности	Дефицитность ресурсов		Удовлетворенность потребителей
<i>Кадровом потенциале</i>	Удовлетворенность трудом	Доля ресурсов, списываемая на бракованные изделия	Соотношение темпов прироста (снижения) объемов сбыта и роста (снижения) емкости рынка	

- координацию взаимодействия компонент потенциала ресурсов;
- оптимизацию их внутренней структуры;
- оценку эффективности взаимосвязи компонент.

Сбор, анализ и оценка достоверности данных о состоянии внешней среды поддерживают решения, связанные с разработкой стратегических планов, корректировкой структуры потенциала ресурсов на этапах жизненного цикла организации и изменением организационного климата.

Необходимо отметить, что состояние потенциала организации на разных этапах жизненного цикла отличаются, несмотря на общие для всех проявления нестабильности. Так, в период рождения организации ключевым фактором, обеспечивающим возможность ее перехода в стадию роста, является осознание своего потенциала. В этот момент организации как никогда необходимо закрепиться на рынке, именно рыночные факторы являются ключевыми для ее дальнейшего существования. Чаще всего к окончанию периода создания организация испытывает предел в освоении своих рыночных возможностей, ключом к переходу в следующий этап являются новые рынки, которые дадут толчок к росту эффективности использования ресурсов.

Эксплуатация созданных на этапе создания рыночных возможностей имеет предел. В этот период организации ищут внутренние резервы для эксплуатации опыта и обеспечения развития. Совершенствование технологий производства, повышение качества продукции, реструктуризация, внедрение новых управленческих технологий создает основу для вхождения в этап зрелости.

Зрелость организации характеризуется значительно меньшим внешним ростом, но может длиться в течение длительных временных промежутков. Вслед за состоянием, которое характеризуется как предел эксплуатации внутренних возможностей, не всегда следует упадок, организация может начать новый цикл, но это потребует полной перестройки системы управления, выхода на новые рынки, то есть, по сути формирования нового потенциала.

В таблице 2 представлены компоненты потенциала организации, описание их состояния на различных этапах жизненного цикла.

Таблица 2

*Характеристика состояния компонент потенциала организации по этапам ее жизненного цикла*

Этапы жизненного цикла организа- ции	Потенциал организации					
	Потенциал ресурсов			Организационный потенциал		
	Производственный	Кадровый	Ресурсно- рыночный	Управленческий потенциал	Информационные ресурсы и коммуникационные связи	Организацион- ная культура
Создание	Зарождается	Развит слабо	Развит очень слабо	Формально не всегда закреплена, очень проста. Является ключевым фактором функционирования организации	Коммуникационные связи формально не закреплены	Не сформирована
Рост	Постоянно развивается, является ключевым фактором роста всей организации	Развивается, увеличивается соразмерно производственному	Растет, формируя основу для развития всех компонент	Растет, система управления характеризуется сильными связями, чаще – централизованная. Происходят качественные изменения за счет совершенствования профессионального уровня менеджеров	Коммуникационные роли формально закрепляются, информационное пространство активно формируется	Предпринимательская: главные ценности – рынок и прибыль. Поддерживает инновации
Зрелость	Увеличивается за счет повышения качества продукции и совершенствования производственного процесса	Достигает максимального развития не только по количественным, но качественным показателям	Характеризуется максимумом возможностей. Расширяется незначительно или не растет вовсе	Сложная организационная структура, характеризуется слабыми связями, имеет тенденцию к децентрализации. Часть управленческой команды меняется, на смену инноваторам приходят исполнители	Коммуникации формализованы, информация движется медленно, искажается	Бюрократическая: главные ценности – правила и воля руководства. Не поддерживает инновации
Упадок	Снижается за счет отказа от нерентабельных подразделений	Испытывает качественное и количественное снижение	Сокращается за счет естественного старения рынков или под натиском конкурентов	Система управления упрощается, количество уровней уменьшается. Качественное состояние остается неизменным или снижается	Коммуникации остаются формальными, информация движется быстрее за счет упрощения системы управления	Органическая: главная ценность – коллективизм или парципативная: демократизм

Процесс формирования организационного потенциала можно разделить на несколько этапов. В каждом конкретном случае, порядок их осуществления, временная протяженность каждого этапа могут отличаться, но в общем виде этот процесс может быть представлен следующим образом (рис. 2).



Рис.2. Цикл формирования организационного потенциала

Следствием первых (двух) этапов является корректировка организационных коммуникаций и возможное изменение информационного пространства. Для осуществления новых функций менеджеру необходима информация, а ее получение связано с новыми контактами, которые могут изменить сложившуюся систему коммуникаций. Перераспределение информационных ресурсов между уровнями может сопровождаться централизацией (на этапе роста) или децентрализацией (на этапе зрелости) полномочий.

Требования к информации, предъявляемой на различных этапах формирования организационного потенциала, а также тип и характер информации, поддерживающей этот процесс, могут быть различны. Так, на первом этапе, при постановке целей ведущую роль играют данные внешнего характера: тенденции развития экономики в целом и конкретных рынков, состояние конкурентной среды и динамика платежеспособного спроса и др. Информация внутреннего характера:

данные о состоянии производственного и кадрового потенциалов, качестве выпускаемой продукции и др. особенно важны при выработке критериев оценки степени достижения целей.

Второй этап, когда происходит распределение функций и полномочий в системе управления, также не может осуществляться без информационной поддержки. Каждое звено системы управления получает не только определенный баланс полномочий и ответственности, но информационных потоков и ролей в информационной системе организации. Таким образом, информационная нагрузка на звенья должна быть адекватной возлагаемым полномочиям, не следует формировать информационно перегруженные звенья.

Третий этап формально закрепляет информационные роли за звеньями системы управления, что должно отчасти формализовать информационную систему организации. Этот этап заключается в создании системы внутреннего и внешнего документооборота, который должен поддерживать систему разработки и принятия управленческих решений.

На четвертом этапе происходит обогащение информационной системы новыми показателями, характеризующими деятельность организации в целом и отдельных ее звеньев. Например, предприятие, функционирующее в подвижной конкурентной среде, может особое внимание уделять ассортименту выпускаемой продукции, в этом случае, такие показатели, как время ввода в массовое производство новых изделий или доля новинок в общем объеме сбыта продукции являются для него чрезвычайно важными для оценки гибкости и приспособляемости к рыночным изменениям.

На пятом этапе также происходит дополнение созданной информационной системы новыми показателями, это показатели эффективности и результативности различного рода: окупаемости научно-практических исследований и разработок, рентабельности производства и продаж новых изделий, эффективности рекламных затрат и расходов на продвижение продукции.

В специальных процедурах антикризисного управления формирование информационной системы организационного потенциала направлено на поддержание конкурентоспособности и объединяет технологию, средства



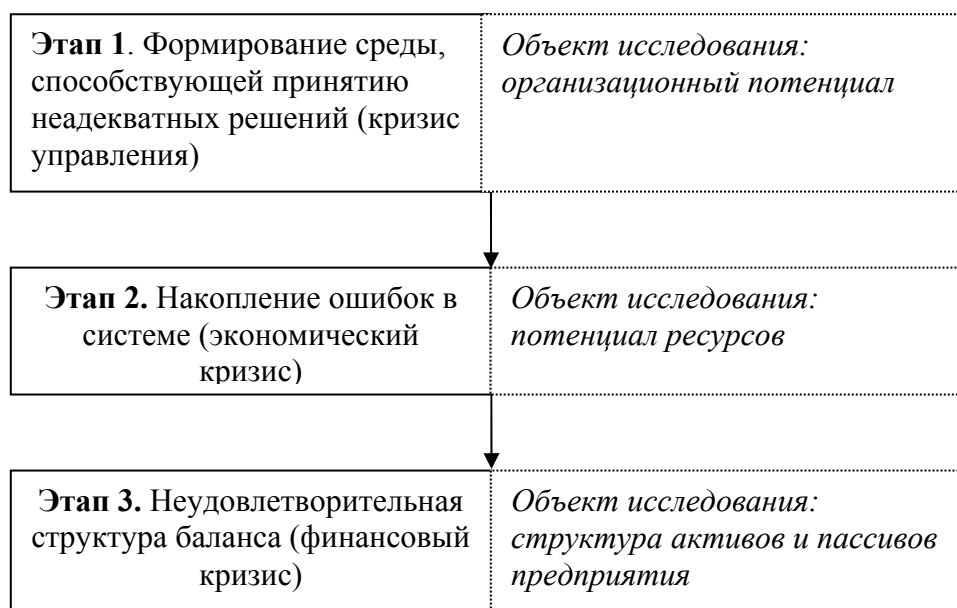
производства и обслуживания производственных операций, коммуникационную систему и кадровый потенциал.



*Рис. 3. Ключевые элементы формирования информационной системы организационного потенциала*

Для предупреждения кризисных тенденций необходимо исследовать причины появления и последствия развития кризиса организации с точки зрения изменения характеристик ее потенциала. Эти изменения можно разделить на три ключевых этапа (рис.4).

Первый этап характеризуется скрытым проявлением кризисных состояний, когда создаются условия, благоприятные для принятия неадекватных решений, накоплению ошибок. На этом этапе объектом исследования является организационный потенциал, именно изменение его характеристик создает предпосылки для перехода в следующую фазу кризиса. Наличие признаков первого этапа не обязательно приводит к банкротству, но создает предпосылки для развития кризиса управления.



*Рис. 4. Методический подход к исследованию глубины кризиса организации*

Второй этап характеризуется накоплением ошибок, которые приводят к снижению эффективности деятельности организации. Объектом исследования на этом этапе являются потенциал ресурсов, его структура. В этот период основные технико-экономические показатели деятельности предприятия, такие как, рентабельность, производительность труда, коэффициенты оборачиваемости, потери от брака, текучесть кадров - ухудшаются, квалификационный состав работников снижается, иногда происходит снижение объемов (темпов роста объемов) продаж.

Неудовлетворительная структура баланса (финансовый кризис) характеризует третий этап, это кризис с точки зрения существующих правовых норм. Именно неспособность организации обеспечить выплаты по своей кредиторской задолженности характеризует третий этап. У организаций, переживающих финансовый кризис, объектом исследования являются структура активов и пассивов, целью исследования является выявление резервов для покрытия кредиторской задолженности.

Анализ организационного потенциала включает в себя следующие основные этапы: анализ распределения функций, полномочий и ответственности в системе управления, анализ уровня квалификации и профессиональных качеств менеджеров, исследование личных целей и ценностей руководителей и

организационного климата, исследование информационной системы и коммуникационных связей персонала организации и анализ процессов управления качеством (рис.5).



*Рис. 5. Методика анализа организационного потенциала предприятия*

Исследование на первом этапе призвано определить возможности менеджеров воздействовать на управляемую подсистему. Поэтому анализ распределения функций, полномочий и ответственности должен выявить носителей потенциала управленческого воздействия, лиц, оказывающих наиболее существенное влияние на все аспекты деятельности организации. Сосредоточение потенциала реакции наблюдается на высшем уровне управления у организаций, имеющих централизованную систему управления. При этом потенциал реакции разделен по функциональным областям: снабжение, производство, сбыт и маркетинг, финансы, кадры и так далее.

Звенья, обладающие наибольшими полномочиями по принятию решений в какой-либо области, являются носителями потенциала воздействия или управленческого потенциала. Основная задача этой части исследования

заключается в выявлении звеньев, которые станут объектами дальнейшего исследования.

Второй этап исследования – определение способности менеджеров реагировать и реализовывать имеющийся потенциал реакции. Ключевыми характеристиками, подлежащими анализу на этом этапе, являются уровень образования, квалификация и личностные особенности менеджеров.

Особое внимание при анализе организационного потенциала предприятия занимает исследование организационной культуры. Ее роль в системе организационного потенциала заключается в координационном воздействии между подразделениями и отдельными звеньями системы управления, обеспечении единства представлений о путях и способах движения целей.

Ключевыми характеристиками организационного потенциала являются:

1. Профиль культуры.
2. Силы доминирующего типа культуры.
3. Согласованность профиля культуры различных подразделений.
4. Глубина различий между профилями существующей и предпочтительной культуры.

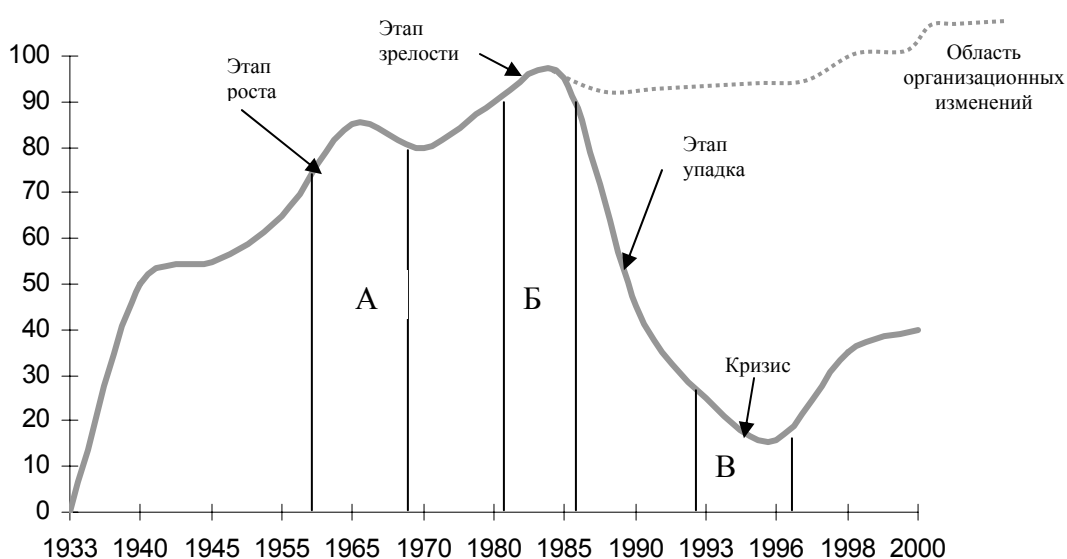
Четвертый этап посвящен анализу информационной системы и коммуникационных связей персонала организации. Для анализа информационных потоков необходимо исследовать документооборот и особенности информационной системы. Информационная компьютерная сеть чаще всего ограничивает доступ пользователей к каким-либо областям информации, не связанным с выполнением основных функций. Исследование структуры доступа позволит оценить информационную обеспеченность того или иного звена, необходимо определить круг лиц, от которых он получает информацию о состоянии функциональной области, которой управляет, провести анализ его коммуникационных связей.

Пятый этап исследования организационного потенциала призван охарактеризовать систему поддержки качества продукции (услуг). Качество выпускаемой продукции напрямую влияет на конкурентоспособность, восстановление и поддержание которой – ключевая задача антикризисного управления. Системы поддержки качества должны быть интегрированы в общую

систему управления, связаны с системой мотивирования, базироваться на стремлении максимально полно удовлетворять запросы потенциальных потребителей.

Исследование потенциала крупного промышленного предприятия позволило разработать ряд рекомендаций, направленных на предупреждение кризиса организации.

Анализ жизненного цикла и состояния организационного потенциала показал, что предприятие успешно развивалось и эффективно использовало ресурсы на протяжении нескольких десятилетий.



*Рис. 6. Жизненный цикл организации*

Предприятие в середине 60-х годов было признано лучшим в отрасли, в первой половине 80-х достигло максимальных объемов производства и явилось крупнейшим в регионе производственным объединением. После 1985 года начинается спад эффективности использования организационного потенциала, который достигает своего максимума в 1996 году, когда предприятие прошло процедуру банкротства. Основными организационными факторами, обеспечившими успех предприятия были высококвалифицированные руководители, использовавшие свои лидерские качества для достижения запланированных показателей результативности; стабильная внешняя среда, в соответствии с которой были сформированы внутренние процессы управления ресурсами (планирование и организация производственных операций,

конструкторские разработки, управление качеством, информационная система и др.); организационная культура, ориентированная на самоотдачу работников, четкое исполнение своих обязанностей и гарантировавшая социальную защиту работникам.

Изменение основных факторов внешней среды организации, развитие рыночных отношений, экономическая и социальная нестабильность требовали корректировки организационного потенциала, основными направлениями которой являются внедрение новых управленческих механизмов управления ресурсами (повышение гибкости в планировании и организации производственных процессов, ускорение темпов обновления продукции, учет требований потребителей в управлении качеством и др.); корректировка стиля руководства от авторитарного к демократическому, вовлечение исполнителей в процесс принятия решений, поддержка инициатив; корректировка организационной культуры, переориентация ценностей с выполнения функций на достижение результатов, поддержка инноваций и рыночных ценностей.

#### **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:**

1. Особенности формирования предпринимательской среды в условиях изменения подходов к реализации рыночной реформы // Проблемы теории и практики менеджмента. Сборник статей. Выпуск 1. /под общей ред. В.М. Прок. - Тюмень: изд-во Вектор-Бук, 1998 (0,25 п.л.)

2. Особенности использования организационного потенциала в менеджменте малого предприятия // Методологические проблемы современного менеджмента. Сборник научных статей. Тюмень: изд-во Вектор-Бук, 1998 (в соавторстве) (0,3 п.л.)

3. Роль структуры организационного потенциала в повышении эффективности управления // Проблемы теории и практики менеджмента. Сборник статей. Выпуск 2. /под общей ред. В.М. Прок. - Тюмень: изд-во Вектор-Бук, 2000 (0,3 п.л.)

4. Использование организационного потенциала предприятия для разработки антикризисных действий // Проблемы развития предприятий: экономика, организация, менеджмент: Материалы Международной научно-практической

конференции 24-25 апреля 2001 г. Ч.І. Организация, менеджмент, право. - Самара: изд-во СамГЭА, 2002. (0,1 п.л.)

5. О роли информационных связей компонент потенциала организации в антикризисном управлении предприятием // Материалы общероссийской конференции «Наука и образование». – Томск: изд-во Томского ГПУ, 2002 (0,25 п.л.)

6. Анализ резервов организационного потенциала для антикризисного управления промышленным предприятием // Перспективы развития российской экономики. Межвузовский сборник научных трудов. – С-Пб.: изд-во СПбГПУ, 2002 (0,4 п.л.)