

11. Чубайс, А. Б. Выступление на Международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост в России» [Электронный ресурс] / А. Б. Чубайс. – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>.

REFERENCES:

1. 5+5: the concept of the strategy of OAO RAO United Power Systems of Russia for 2003–2008 [Electronic resource]. – Access Mode: http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/kon/show.cgi?kon_main.htm.
2. Analysis of condition of corporate management of OAO RAO United Power Systems of Russia and its conformity to Russian and international standards: research of NP Association for protection of the rights of investors [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
3. Berger, M. The cross of Chubais / M. Berger, O. Proskurnina. – М.: KoLibri, 2008. – 448 p.
4. Bulatov, A. N. Methodical tools of a complex evaluation of economic efficiency of corporate management of industrial enterprises in the Russian Federation / A. N. Bulatov [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.smartcat.ru/>.
5. Gazin, G. Corporate management in Russia: real competitive advantage / G. Gazin [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.mckinsey.com/>.
6. UES of Russia [Electronic resource]. – Access Mode: http://wikipedia.org/wiki/PAO_ЕЭС.
7. Karapetjan, D. Corporate management: basic concepts and results of research of the Russian practice / D. Karapetjan // Management of the company. – 2004. – # 1. – P. 42–44.
8. Regarding arrangement of management of electrical-power complex of the Russian Federation under conditions of privatizations: the decree of the President of the Russian Federation as of August 15, 1992 # 923 [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
9. Plutser-Sarno, A. The interview of the director of the center of corporate management of GU-VSHE, Gennady Konstantinov / A. Plutser-Sarno [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.nccg.ru/>.
10. Chubays, A. B. Presentation at the conference of the investment company «Renaissance-Capital» / A. B. Chubays [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.
11. Chubays, A. B. Presentation at the International conference «Corporate management and economic growth in Russia» / A. B. Chubays [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.rao-ees.ru/>.

УДК 338.121
ББК 65.290.31

Евсеева Оксана Анатольевна,
к. э. н., докторант, доцент кафедры международных экономических отношений
Международной высшей школы управления,
Санкт-Петербургского государственного политехнического университета,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yevoksana@inbox.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕГО СОВОКУПНОГО ПОТЕНЦИАЛА¹

FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZE INDUSTRIAL BUSINESSES ON THE BASIS OF INCREASING OF THE CUMULATIVE POTENTIAL EFFICIENCY OF USAGE²

В статье рассматриваются стратегия общего развития и управление совокупным потенциалом промышленного предприятия малого и среднего бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, определяются возможности, формируемые в рамках совокупного потенциала промышленного предприятия малого и среднего бизнеса. Указаны способы, применение которых помогает сформировать конкретные механизмы активизации и повысить эффективность использования совокупного потенциала промышленного предприятия. Автор выделяет направления и механизмы активизации использования совокупного потенциала предприятия,

а также предлагает алгоритм активизации развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса.

The article is dedicated to the general strategy of development and management of cumulative potential of industrial enterprises of small and medium-size business depending on the stage of the life cycle. Possibilities established in the context of cumulative potential of small and medium-size businesses have been determined. Methods that help to form mechanisms of activation and increase efficiency of industrial enterprise cumulative potential have been specified. The author has determined the directions and mechanisms of

¹ Материалы подготовлены и публикуются при поддержке Совета по грантам Президента РФ, грант МК-6261.2010.6.

² Materials are prepared and published under support of the Council of President's RF Grants, grant МК-6261.2010.6.

activation of use of cumulative potential of an enterprise and also has proposed the algorithm of activation of development of industrial enterprise of small and medium-size business.

Ключевые слова: стратегия, промышленное предприятие, малый бизнес, средний бизнес, совокупный потенциал, алгоритм активизации развития, теория управления, сбытовой потенциал, производственный потенциал, инвестиционный потенциал.

Key words: strategy, industrial enterprise, small business, medium-size business, cumulative potential, algorithm of activization of development, concept of management, market potential, production potential, investment potential.

Предприятие, ориентированное на длительное существование и не собирающееся уходить с рынка, всегда ищет наиболее эффективные новые пути развития. Развитие – это процесс и результат количественных и качественных изменений, приобретение новых качеств, способ прогрессивного преобразования человека или системы¹. Любое развитие требует комплексного подхода к оценке текущего состояния предприятия и разработке на основе полученных результатов стратегии. Под стратегией понимается комплекс долгосрочных целей и выбор наиболее эффективных путей их достижения². Для управления развитием целесообразно применять теорию управления потенциалом предприятия, который предлагается определять как совокупный потенциал – внутренние возможности предприятия для осуществления эффективной деятельности, на которые оказывает влияние внешняя среда. Состав совокупного потенциала формируется на стадии создания предприятия в виде всех его ресурсов. Затем, при осуществлении производственного процесса, рассматриваются только те ресурсы, которые непосредственно задействованы в процессе, – факторы производства. На стадии использования совокупный потенциал представляется целесообразным разделить на производственный, сбытовой и инвестиционный. Под производственным потенциалом автор понимает совокупность всех экономических ресурсов, занятых в производстве, – факторов производства, обеспечивающих выполнение стратегических и текущих целей производства и увеличивающих капитализацию предприятия³. Сбытовой потенциал характеризует возможности предприятия с позиции реализации продукции, учитывает внешнюю среду – покупательские способности. Инвестиционный потенциал дает представление об инвестиционных возможностях предприятия. Все элементы необходимо рассматривать во взаимодействии, так как сбытовой потенциал является ограничением для производственного, а инвестиционный определяет финансовые возможности и эффективность от предлагаемых мер по развитию предприятия.

¹ Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

² Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М., 2008. – 672 с.

³ Евсеева, О. А. Оценка производственного потенциала промышленного предприятия и стратегия активизации его использования: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О. А. Евсеева. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006.

Предприятия малого и среднего бизнеса наиболее подвержены влиянию внешней среды, поэтому управление на основе оценки своих возможностей – совокупного потенциала – является актуальным направлением исследований для них. Основой производственного развития для страны является промышленная отрасль, для нее актуально управление на основе создания инноваций, совершенствования технологий, что также возможно при оценке возможностей согласно теории управления потенциалом предприятия. Поэтому в качестве объекта исследования были выбраны предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ) промышленной отрасли.

Формирование стратегии развития на основе оценки эффективности использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ, или стратегии активизации использования совокупного потенциала предприятия, представляет собой сложный процесс, который основывается на прогнозировании отдельных условий осуществления производственно-хозяйственной деятельности. Эта стратегия всегда формируется в рамках общей стратегии экономического развития, согласовывается с ней по целям, этапам, срокам реализации.

Процесс активизации использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ начинается с разработки стратегии, выбор которой зависит: от стадии жизненного цикла предприятия, стратегии развития в целом (табл.).

В качестве долгосрочных конкретизированных целей любого промышленного предприятия на разных этапах могут быть: достижение определенных показателей прибыли, рост масштабов путем увеличения объема продаж и доли контролируемого рынка, производство новой продукции, замена изношенного оборудования для снижения издержек производства, защита окружающей среды и др.

Избранной или в ряде случаев вынужденной стратегией может быть пассивная стратегия, основанная на поддержании неизменного уровня использования совокупного потенциала организации. Пассивная стратегия приводит к отставанию от отраслевых лидеров, а также в более долгосрочном периоде к отрицательным последствиям.

Активная стратегия, обеспечивающая рост использования совокупного потенциала промышленного предприятия, предполагает выбор и выполнение различного рода инновационных проектов, внедрение новых технологий, обновление и модернизацию основных производственных фондов, совершенствование кадровой составляющей.

Эффективная (или опережающая) стратегия связана уже с инновациями, реализующими принципиально новые технологические решения, различающиеся и значительной степенью риска таких вложений⁴.

Принятие предприятием решений относительно своей деятельности опирается на проблему выбора альтернативных вариантов развития в конкурентной среде, присущей той или иной отрасли под воздействием различного рода экономических, правовых и прочих факторов.

⁴ Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: ПИТЕР, 2005.

Стратегия общего развития и управления совокупным потенциалом предприятия в зависимости от стадии жизненного цикла

Стратегия	Стадия			
	рождение	рост	зрелость	старение/рождение
Общая	Выживание при проникновении и закреплении на рынке	Захват большей доли рынка – расширение, диверсификация деятельности	Диверсификация деятельности по отраслям, устойчивое развитие	Сокращение масштабов деятельности с сохранением существующих норм показателей доходности и одновременное обоснование новых форм и направлений деятельности
Управление потенциалом предприятия	Обеспечение достаточного объема задействованных ресурсов	Расширение производства, контроль над объемом факторов производства, вложения в маркетинг	Техническое и технологическое переоснащение производства, ориентация на инновации	Инвестиции в новое строительство и реконструкция/модернизация производства

Есть способы, применение которых помогает сформировать конкретные механизмы активизации и повысить эффективность использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ:

– копирование концепции. Иногда можно найти удачное решение посредством «браконьерства» в чужих угодьях. Копируя идеи, мы существенно снижаем риск. Но необходимо не забывать об авторских правах и прочих отраслевых актах по их охране и защите;

– воплощение новых идей в других отраслях. Нередко бизнесмены, обладающие влиянием на рынке и многолетним опытом в какой-то отрасли, со временем, как ни парадоксально, теряют чувство нового именно в своей отрасли. Одна изощренная новинка может превратить даже самую тривиальную концепцию в блестящую коммерческую идею. Правда, такие идеи не всегда легко найти, и их применение в рамках промышленного предприятия целесообразно при наличии свободных средств для дополнительного инвестирования;

– использование достижений научно-технического прогресса. Тот, кто своевременно распознает новации, может быть уверенным в успехе;

– специализация. При помощи незаметных усовершенствований и нововведений даже давно известные коммерческие идеи внезапно получают новый импульс. Тот, кто превосходит конкурентов своим предложением или особым обслуживанием, получает наилучший результат;

– восприимчивость к новым тенденциям. Тот, кто быстро обнаруживает признаки грядущих новаций, точно и одновременно с полной отдачей реагирует на них, может с соответствующей коммерческой идеей оказаться в выигрыше;

– управление персоналом. Социальный аспект стал неотъемлемой составляющей производственно-хозяйственной деятельности предприятий. От климата в коллективе, формирующегося под его воздействием, зависит производительность труда персонала, следовательно, и эффективность деятельности предприятия в целом.

Были исследованы основные направления активизации использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ и механизмы их реализации, в результате которых формируется стратегия активизации, представленные на рис. 1.

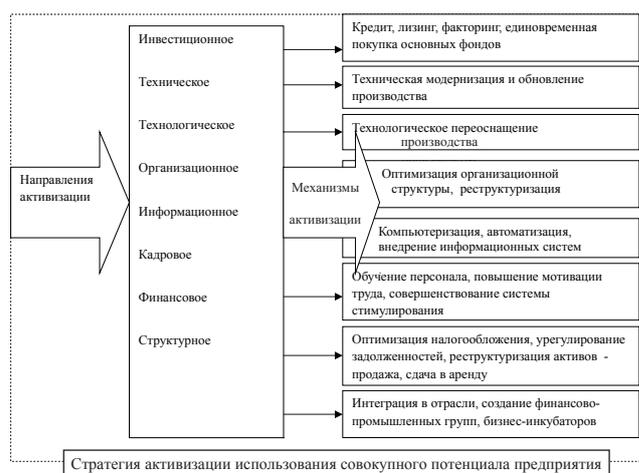


Рис. 1. Формирование стратегии активизации использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ

Существуют возможности совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ, которые следует учитывать при формировании механизмов активизации его использования:

1. Возможность своевременного обнаружения существующих потребностей и ожиданий потенциальных покупателей.
2. Возможность генерирования конкурентоспособных идей в производственно-технологической области.
3. Возможность реализации вышеназванных идей в процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
4. Возможность обеспечения устойчивости фирмы к изменениям на рынках за счет внешней гибкости системы.
5. Возможность поддержания конкурентоспособности фирмы за счет эффективного стратегического управления.
6. Возможность обеспечить внутреннюю гибкость производства за счет оснащения производства новейшими адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования.
7. Возможность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет формирования адекватного изменению целей потенциала человеческих ресурсов.
8. Возможность использования в производстве инновационных технологий.

9. Возможность обеспечить уровень конкурентоспособности продукции, требуемый для захвата лидерства на различных сегментах рынка.

10. Возможность обеспечить выпуск продукции в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентной позиции предприятия и планируемой доли захвата рынка.

11. Инвестиционная возможность – обеспечение достаточным объемом инвестиций для производства и реализации конкурентоспособной продукции и их рациональное использование.

12. Возможность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы развития предприятия.

Формирование стратегии активизации использования совокупного потенциала промышленного предприятия МСБ базируется на мониторинге каждой из составляющих потенциала. Именно оценка имеющегося совокупного потенциала в разрезе его составляющих позволяет проанализировать состояние хозяйственной деятельности промышленного предприятия, выявить тенденции его

развития и разработать механизмы активизации производства с учетом текущих ресурсов и будущих возможностей их изменения.

После мониторинга разрабатываются направления дальнейшего развития предприятия и формируются механизмы их реализации.

В целях оценки результата от предлагаемых мер прогнозируются новые значения показателей совокупного потенциала. При положительной динамике величины совокупного потенциала промышленного предприятия и повышении уровня эффективности его использования принимается решение о внедрении.

В случае существования нескольких альтернатив и необходимости выбора лишь одного из механизмов решение о практическом внедрении принимается на основе критерия оценки эффективности его использования (максимальное значение потенциального уровня использования совокупного потенциала организации). Данный алгоритм активизации развития промышленного предприятия МСБ на основе мониторинга его совокупного потенциала представлен на рис. 2.

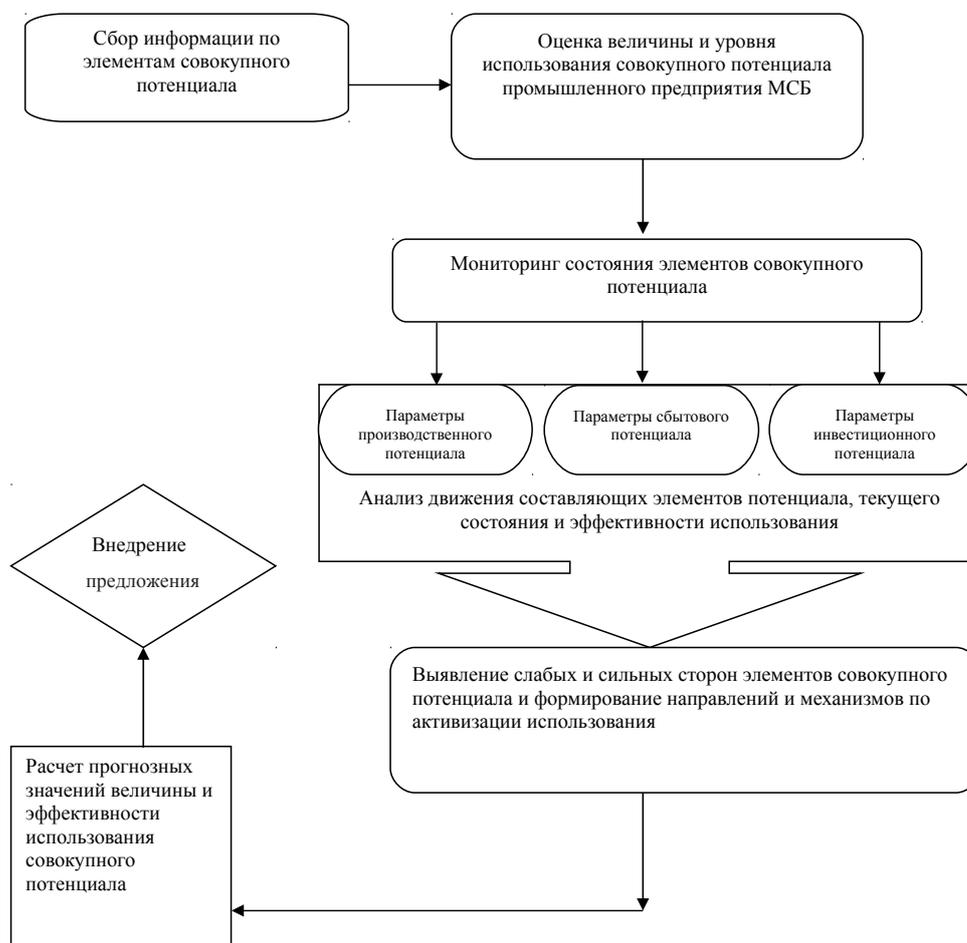


Рис. 2. Алгоритм активизации развития промышленного предприятия МСБ

В заключение хотелось бы отметить, что развитие – объективный и необратимый процесс как для страны, так и для предприятия: внешняя среда постоянно меняется и вносит, таким образом, корректировки в нашу деятельность. Если предприятие хочет быть успешным, то его деятельность должна быть основана на развитии. Развитие базируется на существующих и потенциаль-

ных возможностях как внутри, так и вне предприятия. Детальное представление об оценке возможностей дает теория управления предприятием на основе его потенциала. Повышая эффективность использования своего совокупного потенциала, предприятие повышает собственную эффективность и конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
2. Евсева, О. А. Оценка производственного потенциала промышленного предприятия и стратегия активизации его использования: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О. А. Евсева. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 18 с.
3. Евсева, О. А. Проблемы и перспективы развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях информационной экономики / О. А. Евсева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 74–78.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М., 2008. – 672 с.
5. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: ПИТЕР, 2005. – 496 с.

REFERENCES:

1. Dyatlov, A. N. The general management: concepts and comments: textbook / A. N. Djatlov, M. V. Plotnikov, I. A. Mutovin. – M.: Alpine Business Books, 2007. – 400 p.
2. Yevseyeva, O. A. Evaluation of production potential of an industrial enterprise and the strategy of activation of its use: synopsis of dissertation of the candidate of economic sciences / O. A. Yevseyeva. – SPb.: Publishing house of Technical University, 2006. – 18 p.
3. Yevseyeva, O. A. Issues and prospects of development of small and medium-size businesses in the conditions of information economics / O. A. Yevseyeva // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 74–78.
4. Meskon, M. H. Fundamentals of management: translation from English / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. – 3 edition – M., 2008. – 672 p.
5. Strategic management: textbook for high schools / under the editorship of A.N. Petrov. – SPb.: PETER, 2005. – 496 p.

УДК 338.121
ББК 65.290.31

Евсева Оксана Анатольевна,
к. э. н., докторант, доцент кафедры международных экономических отношений
Международной высшей школы управления,
Санкт-Петербургского государственного политехнического университета,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yevoksana@inbox.ru;
Евсева Светлана Анатольевна,
аспирант, ассистент кафедры международных экономических отношений
Международной высшей школы управления,
Санкт-Петербургского государственного политехнического университета,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yevsvetlana@mail.ru

**ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СОВОКУПНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА¹**

**PRINCIPLES AND METHODS OF EVALUATION OF CUMULATIVE POTENTIAL OF
INDUSTRIAL ENTERPRISE OF SMALL AND MEDIUM-SIZE BUSINESS²**

В статье рассматривается подход к управлению предприятием, основанный на оценке его совокупного потенциала. Авторами предложены общие и специфические принципы, применяемые при оценке совокупного потенциала промышленного предприятия малого и среднего бизнеса. Проанализированы методы оценки совокупного потенциала промышленного предприятия

малого и среднего бизнеса, выявлены их достоинства и недостатки. В статье подчеркивается, что для развития малого и среднего бизнеса в России самим предприятиям необходимо достоверно оценить имеющийся совокупный потенциал, разработать на его основе стратегический и тактический планы, а затем уже заняться их внедрением.

¹ Материалы подготовлены и публикуются при поддержке Совета по Грантам Президента РФ, грант МК-6261.2010.6.

² Materials are prepared and published under support of the Council of President's RF Grants, grant МК-6261.2010.6.