

Аналогичные расчеты коэффициента корреляции, производимые с лагом более одного года, дали в результате меньшее значение, что дает основание сделать вывод о том, что фактический лаг составляет период около одного года.

Графическая зависимость между объемом инвестиций и производительностью труда с лагом в один год представлена на рис.4.

Проведенное исследование распределенных лагов, показывающих зависимость между объемами инвестиций и другими показателями, позволило доказать, что инвестиции с определенной задержкой во времени переходят в приращение основного капитала. Лаг составляет период около одного года

ЛИТЕРАТУРА

1 Левин В.С. Лаговые модели инвестиционных процессов с независимыми переменными // Финансы и кредит, №18 (222) 2006 – 68 с. 2. Головач Э.П., Н.А. Мацукевич Прогнозирование инвестиционной активности предприятий строительной отрасли // Экономика и управление №4, 2005 – 76 с. 3. Краткий статистический сборник «РБ в цифрах», 2006. Минстат Республики Беларусь, Минск: 2006. – 347с.; 4. – Материалы официального сайта Министерства статистики и анализа Республики Беларусь. <http://www.belstat.gov.by>

УДК 658.51

Стельмах Е.В., Торская И.В.

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Промышленное предприятие может выполнять свою производственную функцию, используя определенные ресурсы. В этом случае ресурсы понимаются не как факторы производства, оптимизация использования которых призвана обеспечить максимизацию прибыли (неоклассическая модель), а как условие выполнения производственной функции, как объект и субъект во внутриорганизационном управленческом взаимодействии.

Для предприятия ресурсы и продукты – это две стороны одной медали. Большинство продуктов требует привлечения нескольких ресурсов, а значительная часть ресурсов может быть применена для производства целого ряда продуктов. Определив спектр деятельности предприятия на различных рынках, можно понять, каков необходимый минимум вложения ресурсов. И наоборот, обозначив контуры ресурсной базы предприятия, можно отыскать оптимальные подходы к деятельности, связанной с продуктами и рынками.

Обе трактовки предприятия нашли отражение в научной литературе по стратегическому менеджменту. Традиционное понимание стратегии формулируется в терминах ресурсной позиции (сильных и слабых сторон предприятия), что является ключевым этапом управленческого анализа. В основе сильных и слабых сторон предприятия лежат его ресурсы, которые для целей анализа могут классифицироваться так, как представлено на рис. 1.

Осязаемые ресурсы, или материальные активы — это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные средства, запасы, денежные средства и т. д.). Важным направлением повышения эффективности деятельности предприятия может быть улучшение использования данных ресурсов — уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных производственных фондов, экономия ресурсов.

Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы — это, как правило, качественные характеристики предприятия. В их составе выделяют:

✓ не связанные с людьми неосязаемые активы — торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;

✓ неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) — квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой «команды».

Различают также следующие виды ресурсов:

➤ ресурсы внешней среды системы;

➤ трудовые ресурсы — промышленно-производственный персонал (основные и вспомогательные рабочие, руководители, служащие) и непромышленный персонал;

➤ материальные ресурсы (сырье, материалы, топливно-энергетические ресурсы, запасные части);

➤ основные производственные фонды — здания и сооружения, передаточные устройства, силовые машины, технологическое оборудование, транспортные средства, средства автоматизации управления, измерительные приборы, хозяйственный инвентарь и пр.;

➤ финансовые ресурсы — собственный капитал, заемный капитал, нематериальные активы и др.;

➤ информационные ресурсы;

➤ организационные ресурсы;

➤ совокупные ресурсы — сумма перечисленных видов ресурсов в денежном выражении.

Все виды ресурсов представляют собой в совокупности возможность достижения целей производственной системы. Это означает, что имея в своем распоряжении те или иные средства производства, кадры, производственные помещения, сооружения и прочие ресурсы, производственная система способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

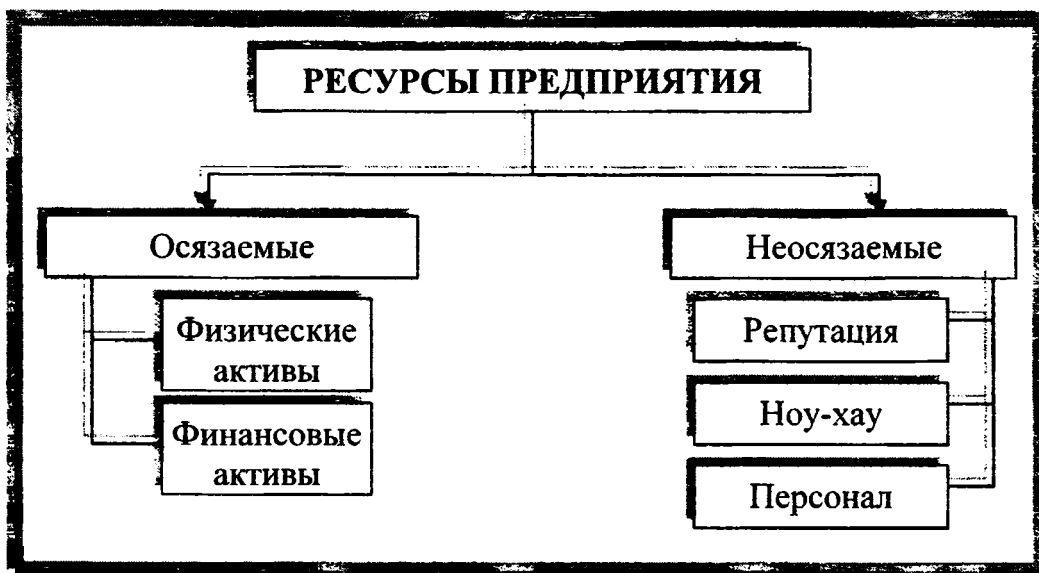


Рисунок 1 – Классификация ресурсов предприятия

Из целостности систем следует, что в результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования, возможностями используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т.д. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают станки, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации работников, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений.

Принимая во внимание существование на любом предприятии совокупности разнородных ресурсов, образующих вместе его потенциал, а также включенность

предприятия в социально-экономическую систему большего масштаба, нужно отметить, что взаимодействие отдельных видов ресурсов носит не автономный характер и не является самоцелью, а обусловлен набором согласованных интересов и ожиданий.

Основополагающим принципом выделения элементов предприятия как производственной (социотехнической) системы в целях стратегического управления является оценка возможностей достижения стратегических целей системы, появляющихся при использовании соответствующего элемента системы. Следовательно, с этой точки зрения, элементами системы должны быть признаны не материализованные средства производства, предметы труда или определенные категории работников, а те возможности достижения стратегических целей производственной системы, которые открываются при использовании этих средств, предметов и категорий. Указанные возможности - это не что иное, как стратегические ресурсы производственной системы. Соответственно, производственной системой можно считать совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов.

Итак, стратегическими ресурсами предприятия является совокупность человеческих, информационных, материальных, финансовых и других ресурсов, необходимых для разработки и реализации стратегии предприятия.

Выбор стратегии, осуществляемый в основных значимых для предприятия областях, определяет основную линию поведения для достижения поставленной цели. Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач. Во-первых, это установление приоритетности среди управленческих задач, касающихся распределения ресурсов, установления организационных отношений. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, направление деятельности предприятия на осуществление выбранной стратегии. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией всех подходов к управлению предприятием.

Для эффективного достижения стратегических целей предприятия как совокупности взаимосвязанных стратегических ресурсов необходим анализ и оценка этих ресурсов, а также управление их качеством. Последовательность процесса экономической оценки стратегических ресурсов от оценки структурных свойств до оценки качества выхода системы характеризует экономическую сущность анализа стратегического потенциала.

Оптимальное сочетание стратегических ресурсов должно обеспечивать баланс состояния внешней и внутренней среды предприятия. При этом параметры внешней среды являются первичными при анализе в системе стратегических решений, определяющими требования к внутренним ресурсам рассматриваемого предприятия.

Важно отметить, что стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, ресурсный потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность предприятия, и он подвержен постоянным изменениям. Если речь идет о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачетов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. В условиях стабильной работы предприятия к стратегическим могут быть отнесены те ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия, такие как кадровые, технические, организационные и другие.

Конкурентные преимущества предприятия определяются скорее стратегическими материальными и нематериальными ресурсами, чем рыночной структурой. Ресурсы и способности предприятия приносят пользу тогда, когда дают возможность реализовать такую стратегию, которая обеспечивает явные преимущества в области эффективности. Следовательно, резервы конкурентоспособности предприятия также могут быть рассмотрены как ее стратегические ресурсы. Резервы конкурентоспособности — это специфические потенциальные возможности предприятия (возможности формирования необходимых запасов товарно-материальных ценностей, возможности совершенствования технологических процессов и обеспечения их гибкости, возможности улучшения использования основных производственных фондов и оборотных средств). Такой подход позволяет

классифицировать резервы конкурентоспособности (стратегические ресурсы) предприятия по следующим пяти основным группам.

Группа 1. Резервы использования возможностей, предоставляемых государством (внешние организационные ресурсы).

Группа 2. Резервы использования организационного потенциала предприятия (внутренние организационные ресурсы), в числе которых:

- повышение эффективности рекламы;
- использование научно-технического потенциала предприятия; повышение уровня патентной работы;

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность продукции предприятия на рынке; изменение качества изделий и его технико-экономических параметров в соответствии требованиям потребителя и его конкурентных запросов, повышение внимания к надежности продукции;

- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, учет этих результатов на своем предприятии; изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке; разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;

- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик, (долговечность, надежность, экономичность эксплуатации, улучшение внешнего оформления);

- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, в особенности новой;

- обеспечение сертификации продукции и систем управления; улучшение предпроизводственного обслуживания продукции;

- развитие сервисного обслуживания;

- повышение эффективности гарантийного обслуживания;

- использование маркетингового потенциала предприятия.

Группа 3. Резервы использования производственного и технологического потенциала предприятия (производственно-технологические ресурсы):

Группа 4. Резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия (финансовые ресурсы).

Группа 5. Резервы использования кадрового потенциала (трудовые ресурсы).

В реальном хозяйственном механизме одни виды ресурсов выступают узловыми (стратегическими) элементами в структуре организационных взаимодействий (кадры как социальная составляющая и технические ресурсы как материально-вещественная составляющая производственной системы), другие виды ресурсов опосредуют потоки событий. Такие виды ресурсов, как технологические, финансовые, пространственные играют роль промежуточных, связующих узлов, так как они характеризуют способ соединения конкретных социальной и технической подсистем предприятия.

Наличие определенного вида ресурсов еще не гарантирует его принадлежность к стратегическим. Основным показателем принадлежности ресурсов к данной категории является соответствующий уровень качества. Соответственно требуется оценка внутренней структуры качества, основанной на взаимодействии свойств, качеств частей, элементов производственной системы. Сопоставление внутренней структуры качества с ожиданиями хозяйственного окружения обеспечивает здесь связь между качеством конечных объектов (продукции, услуг, работ) и качеством ресурсного потенциала самой системы. В этом контексте анализ отдельных ресурсов предприятия проводится с целью соотнесения их качества с требуемым качеством выхода системы.

Учитывая особое место управления качеством в системе стратегического управления в рамках оценки потенциала производственной системы, следует подчеркнуть объектный и процессный характер оценки качества продукции и собственно предприятия. В оценку каче-

ства деятельности предприятия, со всей полнотой и многогранностью, должны включаться оценки качества ресурсов в их взаимосвязи.

В целом, в рыночных условиях важнейшей составляющей внутренних организационных ресурсов является инновационный потенциал, обеспечивающий возможность осуществления предприятием инновационной деятельности. Актуальность инновационной ориентации предприятия повышается в случае освоения им новых рынков сбыта (потребительских и географических) и осуществления им стратегии диверсификации. Содержательность и продуктивность инновационной деятельности структуры должна подкрепляться выработкой и реализацией научно-технической политики предприятия как одного из приоритетных направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне управления предприятием. Ее целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности в таких областях, как разработка и внедрение новой продукции, модернизация и усовершенствование выпускаемой.

Центральное место в организационной структуре ориентированного на инновации предприятия должна занимать служба НИОКР. Для эффективного внедрения нового продукта на рынок требуется тесное межфункциональное сотрудничество между отдельными подразделениями предприятия. Инновационная реакция должна широко использовать принцип децентрализации управления. В этом смысле реализация инновационного потенциала должна обеспечиваться соответствующим делегированием руководителям проектов инновационных преобразований полномочий, обязанностей и ответственности за успех, а также полноценным обеспечением финансовыми ресурсами для осуществления проекта. Следовательно, необходимо рассматривать этот данный ресурс как организационно-инновационный.

Был проведен анализ качества производственно-технологических и организационно-инновационных ресурсов на примере РУП «Минский тракторный завод» за период 2004-2005 гг. В ходе анализа качества производственно-технологических ресурсов было отмечено уменьшение удельного веса рекламаций в общем объеме реализованной продукции, рост фондовооруженности труда, увеличение коэффициента обновления основных фондов, рост фондоотдачи и снижение фондоёмкости продукции. Однако, возраст технологического оборудования на предприятии составлял в 2005 году 27 лет, а изношенность основных производственных фондов достигла 87%. Коэффициент использования среднегодовой мощности составлял по предприятию 70%. При оценке качества организационно – инновационных ресурсов выявлено увеличение доли расходов на НИОКР в затратах на производство; рост прибыли, приходящейся на один рубль заработной платы работника отдела маркетинга; рост доли административных расходов в выручке предприятия. При этом основными направлениями НИОКР на РУП «МТЗ» являлись формирование аппаратно- программных комплексов для проведения исследований, разработка методов испытаний машин и сборочных единиц, научное сопровождение разработок. Однако, при этом обращает на себя внимание, что доля нематериальных активов предприятия в общей сумме внеоборотных активов и доля расходов на НИОКР в затратах на производство являются весьма незначительными.

Руководители и все, кто заинтересован в организационно-экономической устойчивости предприятия, должны иметь индикаторы, то есть определенные количественные показатели, отражающие экономическое состояние предприятия и, таким образом, позволяющие оценить вероятность достижения предприятием стратегических целей. Поэтому логично введение критериальных показателей, представляющих собой детализацию общего критерия, оценивающего организационно-экономическую устойчивость. В долгосрочном периоде для оценки перспектив развития предприятия предлагается ввести критерии, которые оценивают уровень качества стратегических ресурсов предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. <http://eup.ru/Catalog/42>. Раздел: Книги. Учебники./ Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятия. 2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегиче-

ский менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с. 3. Wernerfelt B. A. Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5 № 2. P. 171-180. 4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Учебник для ВУЗОВ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2006, - 496 с.

УДК 658:339.137

Торская И. В., Мацыха Е. В.

ОПТИМИЗАЦИЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР РОСТА ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Товарный портфель промышленного предприятия представляет собой совокупность товаров, обладающих различным уровнем рентабельности, находящихся на различных этапах жизненного цикла (ЖЦТ) и, как следствие, имеющих различные перспективы на рынке. Из-за ограниченной продолжительности ЖЦТ состав портфеля является величиной переменной во времени, что обусловлено снятием с производства старых товаров и освоением новых.

Товарный портфель должен быть сбалансирован и включать в себя товары, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Это обеспечивает преемственность производственно-сбытовой деятельности, постоянное получение прибыли, а также снижает риск неполучения прибыли от реализации продуктов, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла. Следовательно, формирование оптимальной структуры товарного портфеля должно содействовать росту конкурентных преимуществ предприятия, которые являются концентрированными проявлениями его измеряемого экономическими показателями превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности.



Рисунок 1 - Формирования сбалансированного товарного портфеля

Правильно сформированный товарный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Предприятие должно периодически проводить анализ структуры сформированного портфеля и стремиться к его оптимизации, в ходе которой принимается решение о том, какие области деятельности необходимо сохранить, а от каких избавиться. Для этого необходимо проанализировать сильные стороны