

Об управлении промышленным предприятием на основе показателей потенциала

А.В. Новиков¹¹ Санкт-Петербургский горный университет (Санкт-Петербург, Россия)

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению показателей потенциала как инструментов оперативного и стратегического менеджмента. В рамках оперативного управления необходимо сохранение достигнутого уровня развития, а стратегическое управление должно быть нацелено на развитие возможностей предприятия, его потенциала. Выявлены оперативные и стратегические параметры обеспечения конкурентоспособности предприятия. Для построения показателей потенциала сформированы стратегические структуры предприятия, представляющие собой количественное отображение экономической, технологической и организационной структур предприятия (в виде определенным образом сгруппированных издержек). На основе применения стратегических структур сформированы фактические и целевые значения потенциала предприятия как критерии оценки уровня развития в экономическом, технологическом и организационном отношении. Применение стратегических структур позволяет осуществлять оперативную балансировку затрат предприятия при превышении фактических затрат над плановым уровнем, а также осуществлять перестройку структуры предприятия при переходе на выпуск новой продукции или в целях антикризисного управления.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегические структуры, потенциал предприятия, балансировка затрат, оперативный менеджмент, стратегический менеджмент, реструктуризация.

Для цитирования:

Новиков А.В. (2023). Об управлении промышленным предприятием на основе показателей потенциала. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 14(1): 96–103. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-96-103.

On the management of an industrial enterprise based on potential indicators

A.V. Novikov¹¹ Saint Petersburg Mining University (Saint Petersburg, Russia)

Abstract

The article is devoted to the consideration of potential indicators as tools of operational and strategic management. Within the framework of operational management, it is necessary to maintain the achieved level of development, and strategic management should be aimed at developing the capabilities of the enterprise, its potential. The operational and strategic parameters of ensuring the competitiveness of the enterprise are identified. To build the indicators of potential, strategic structures of the enterprise have been formed, showing a quantitative representation of the economic, technological and organisational structures of the enterprise (in the form of grouped costs in a certain way). Based on the use of strategic structures, the actual and target values of the enterprise's potential as criteria for assessing the level of development in economic, technological and organisational terms are formed. The use of strategic structures makes it possible to carry out operational balancing of the company's expenses when the actual costs exceed the planned level, as well as to change the company's structure during the transition to the manufacture of new products or for the purposes of crisis management.

Keywords: competitiveness, strategic structures, enterprise potential, cost balancing, operational management, strategic management, restructuring.

For citation:

Novikov A.V. (2023). On the management of an industrial enterprise based on potential indicators. *Strategic Decisions and Risk Management*, 14(1): 96–103. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-96-103. (In Russ.)

基于潜力指标管理工业企业

A.V. Novikov¹¹ 圣彼得堡矿业大学 (俄罗斯圣彼得堡)

摘要

这篇文章讨论了潜力指标作为业务和战略管理工具的。实行业务管理需要保持已实现的发展水平，而且战略管理的目的是发展企业的能力和潜力。作者确定了企业竞争力的操作和战略参数。为了建立潜力指标，成立了战略企业结构：企业的经济、技术和组织结构的定量表示（以某种方式分组的费用）。基于战略结构的应用，生成了企业潜力的实际值和目标值，作为评估经济、技术和组织发展水平的标准。当实际成本超过目标水平时，使用战略结构可以对企业成本进行业务平衡。而且在引进新产品或进行危机管理时，也有助于公司的重组。

关键词: 竞争力、战略结构、企业潜力、成本平衡、业务管理、战略管理、结构调整。

供引用:

Novikov A.V. (2023). 基于潜力指标管理工业企业. 战略决策和风险管理. 14 (1) : 96–103. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-96-103. (俄文.)

Введение

Менеджмент промышленного предприятия включает управление процессами функционирования и развития.

Функционирование предполагает циклическое повторение одних и тех же действий, качество его определяется стабильностью ритма. В процессе функционирования необходимо сохранить тот уровень развития, который был достигнут ранее, при осуществлении предыдущего цикла стратегического управления.

Развитие предприятия, являющееся объектом стратегического управления, предполагает достижение нового уровня, который обеспечивает возможности более успешного функционирования [Каткало, 2011; Новиков, 2023]. Необходимость развития обусловлена изменениями во внешней среде организации, которые способны привести к снижению эффективности процессов функционирования, прибыли и потенциально – к банкротству [Новиков, Иванкович, 2016]. Особое место в менеджменте занимает антикризисное управление, которое предполагает выход из уже сложившегося кризиса, преодоление убыточности. Необходимым условием выживания предприятия является наличие прибыли, поэтому в условиях невозможности наращивания объемов выпуска продукции или быстрой диверсификации предприятие осуществляет политику сокращения издержек, что, в свою очередь, способствует снижению достигнутого предприятием уровня развития, но обеспечивает его выживание.

Для управления процессом развития и регулирования процесса функционирования предприятия необходимы количественные оценки уровня развития. Как представляется, в качестве таковых можно рассматривать показатели промышленного потенциала предприятия, оцениваемые на основе затратных пропорций действующего предприятия.

На основе параметров продукции могут быть сформированы целевые значения показателей потенциала (затратные пропорции текущей или планируемой к выпуску продукции). Обеспечение соответствия фактических значений целевому уровню представляет собой задачу менеджмента.

В рамках антикризисного менеджмента показатели потенциала также могут служить ориентирами предприятия, позволяющими выбирать более целесообразный с точки зрения долгосрочной перспективы вариант. Рассмотрению этих вопросов и посвящена настоящая статья. Цель исследования – разработка показателей потенциала предприятия, а также исследование возможностей использования этих показателей в оперативном и стратегическом управлении.

В работе ставились следующие задачи:

- исследование параметров конкурентоспособности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективах;
- разработка показателей потенциала предприятия;
- рассмотрение вопроса применения показателей потенциала для балансировки затрат в рамках оперативного управления, а также для управления структурой предприятия в рамках планирования выпуска новой продукции.

Методология настоящего исследования состоит в применении методов агрегирования ресурсов предприятия, математического моделирования, а также общенаучных методов анализа и синтеза.

1. Параметры конкурентоспособности предприятия

В оценке параметров конкурентоспособности предприятия автор работы исходил из следующих методологических предпосылок:

- внешнего задания каналов управления предприятием, поскольку именно эффективность взаимодействия предприятия с внешней средой обуславливает прибыльность или убыточность хозяйственной деятельности, экономическую целесообразность существования предприятия как такового;
- различия оперативных и стратегических параметров управления (первые связаны с текущей деятельностью, функционированием предприятия, вторые – с развитием предприятия, отбором и практической реализацией одного из альтернативных стратегических вариантов). Функционирование предприятия характеризуется определенной повторяемостью действий, стабильностью ритма. Процессы развития приводят к фактическому разрушению сложившегося порядка, но должны способствовать повышению эффективности обменных процессов предприятия с внешней средой, эффективности функционирования, выходу на новые рынки, выпуску новых и обновленных продуктов и т.п.;
- возможности оценки уровня развития на основе соотношения компонентов затрат. В ходе развития предприятие проходит длительный путь, а прогрессивное развитие характеризуется повышением качества и наукоемкости продукции, постепенным переходом к механизированному и автоматизированному средствам производства с соответствующим усложнением управления, применяемого оборудования и повышением значимости структур подготовки производства;
- зависимости производства от отраслевого окружения, требований к выпускаемой продукции, применяемых отраслевых технологий, емкости рынка и уровня себестоимости, определяемого формирующейся на рынке ценой продукта. В ряде случаев предприятия обладают структурной недостаточностью либо избыточностью, которые способствуют росту себестоимости производства, а также длительности производственного цикла при одновременном возможном снижении уровня качества продукции. Иными словами, актуальной является проблема выбора «структурных этапов» предприятий, обеспечивающих необходимый и достаточный уровень развития производственной инфраструктуры под выпуск определенных видов продукции. Как представляется, эта проблема может быть решена на основе разработки показателей потенциала, определяемых на основе как фактического соотношения затрат предприятия, так и требований к соотношению затрат выпускаемой и планируемой к выпуску продукции. Требование соответствия фактических значений показателей потенциала предприятия аналогичным параметрам, определяемым продукцией, является возможным условием обеспечения минимализма и достаточности структуры предприятия. Структурная

избыточность приводит к постепенной деградации части производственных мощностей и других ресурсов предприятий [Lorenz, 1994; Eisenhardt, Martin, 2000], а структурная недостаточность – к невозможности выпуска некоторых видов продукции и деградации технологий [Новиков, 2017б].

Управление конкурентоспособностью предприятия можно рассматривать с точки зрения оперативной и стратегической перспективы [Новиков, 2017а]. С точки зрения краткосрочного периода (функционирование предприятия на базе имеющихся ресурсов и технологий производства) необходимо обеспечение соответствия продукции предприятия требованиям рыночного окружения – цене продукта, его объему продаж и требуемому уровню качества (табл. 1).

Таблица 1
Рыночные и внутрифирменные параметры
Table 1
Market and incompany parameters

Рыночные параметры	Параметры управления предприятием	
	Оперативные	Стратегические
Цена	Себестоимость изделия	Структура ресурсов предприятия
Объем продаж	Объем производства	Организация производства
Качество	Технологическая точность (годность) изделия	Технология производства

Источник: [Новиков, 2010; 2012].

Соответствие рыночной цене обеспечивается достижением такого уровня себестоимости, при котором предприятие имеет возможность получать прибыль (рыночная цена выше себестоимости изделия). Для обеспечения сбыта продукции необходимо обеспечить равенство потенциального объема продаж объему производства (фактическая производительность процессов изготовления продукции должна быть равна плановой). Что касается качества продукции, то, как было показано в работе [Новиков, 2017б], в краткосрочном периоде (на базе существующих технологий) возможно лишь обеспечение технологической точности или годности продукции, поскольку действующая технология определяет максимальный уровень качества продукции, соответствующий годному изделию, и без значительного изменения технологических процессов повысить качество продукции невозможно.

В случае перехода на выпуск новой продукции оперативные параметры теряют актуальность из-за пространственно-временной ограниченности, ориентации на текущую выпускаемую предприятием продукцию. Здесь вступают в действие стратегические параметры: структура ресурсов предприятия (ее ориентированность в прошлое, настоящее или будущее), организация производства (организация производства определяет максимальный объем производства, который потенциально может быть обеспечен) и технология производства, которая должна обеспечить формирование всех потребительских свойств будущего вида изделий.

Таким образом, с точки зрения стратегического менеджмента можно говорить о трех каналах управления – ресурсном, организационном и технологическом, на основе которых могут быть сформированы стратегические структуры предприятия как инструмент стратегического управления.

2. Разработка показателей потенциала предприятия

2.1. Формирование стратегических структур

Каждое промышленное предприятие характеризуется качественно-количественной определенностью. При этом качественная определенность характеризуется основной функцией предприятия, его профилем, составом и взаимосвязями отдельных компонентов. Количественная определенность формируется на основе пропорций отдельных частей предприятия.

Основным назначением количественных структур является фиксация границ (или, иначе, граничных условий) существования качественных, то есть перестройка количественных структур производственных систем представляет собой и предпосылку, и условие реструктуризации производства на качественном уровне. Также можно говорить о разной роли структур в существовании предприятия, то есть их иерархической организации.

Так, с точки зрения разработки и внедрения в производство новых видов продукции ключевая роль принадлежит технологии производства, совершенствование которой позволяет смоделировать формирование всех потребительских свойств будущих изделий, после чего получают количественную определенность и организацию производства с уровнем себестоимости продуктов. В кризисном состоянии, наоборот, приоритетное значение приобретает структура ресурсов, корректировка которой позволяет предприятию выйти на уровень безубыточности хозяйственной деятельности и предотвратить банкротство.

Управление предприятием происходит путем воздействия на ту или иную структуру путем ее качественного или количественного изменения. Иными словами, управление представляет собой реструктуризацию, целенаправленную структурную перестройку, которая может носить оперативный, стратегический характер либо относиться к уровню отдельных технологических операций (текущему управлению).

Управление ресурсами предприятия, управление технологией и управление организацией производства являются неразрывно связанными друг с другом частями менеджмента, где изменение одного из параметров неизменно сказывается на остальных. Таким образом, все эти каналы стратегического управления имеют общую затратную (ресурсную) базу в виде совокупных издержек предприятия. Иными словами, для формирования количественных стратегических структур издержки предприятия группируются по ресурсному, технологическому и организационному признакам (табл. 2)¹.

¹ В целом группировка (агрегирование) издержек как инструмент менеджмента применяется достаточно часто. Широко известно разделение издержек на условно-постоянные и условно-переменные, прямые и косвенные, определенную форму группировки затрат и доходов предприятия представляет собой бухгалтерский баланс и др.

Таблица 2
Состав стратегических структур промышленного предприятия
Table 2
Composition of strategic structures of an industrial enterprise

Стратегическая структура	Элементы стратегической структуры	Характеристики элементов
Ресурсная (экономическая), $R = R1 + R2 + R3$	Ресурсы прошлого, R1	Амортизация основных фондов, неликвиды с затратами на их содержание и т.п.
	Ресурсы настоящего, R2	Стоимость сырья, материалов, полуфабрикатов и другие прямые затраты
	Ресурсы, ориентированные на будущее, R3	Затраты на подготовку производства, НИОКР, маркетинг и т.п.
Технологическая (функциональная), $F = F1 + F2 + F3$	Ресурсы подготовки производства, F1	Организационная структура технологии производства
	Ресурсы основного производства, F2	
	Ресурсы вспомогательного и обслуживающего производств, F3	
Организационная (организационно-управленческая), $O = O1 + O2 + O3$	Ресурсы управления предприятием, O1	Структура управления предприятием
	Ресурсы управления производством, O2	
	Ресурсы управления подготовкой производства, O3	
$R = F = O$	Балансовое соотношение, характеризующее целостность предприятия и взаимную зависимость стратегических структур*	

* Формирование элементов стратегических структур на базе компонентов затрат зависит от специфики предприятий, их отраслевой принадлежности, в настоящей работе отдельно не рассматривается.

Стратегические структуры формируются из издержек предприятия по специальной методике. За основу может быть взят подход к агрегированию затрат, представленный в табл. 3, разработанный для одного из крупнейших судостроительных предприятий РФ.

Для формирования стратегических структур предприятия в динамике необходимо применение специфической системы управленческого учета. Рассмотрение этого вопроса выходит за рамки настоящего исследования.

2.2. Показатели потенциала предприятия

Для управления развитием предприятия на основе количественных стратегических структур в настоящей работе рассматриваются следующие системы показателей:

- текущие показатели потенциала, представляющие собой оценку достигнутого уровня развития предприятия в экономическом, технологическом и организационно-управленческом отношении;
- целевые показатели потенциала, сформированные на основе параметров планируемой к выпуску новой продукции, представляющие собой оценку требуемого уровня развития предприятия, который должен быть достигнут в результате адаптации структуры компании к новой продукции.

Текущие показатели потенциала

Потенциал предприятия – это характеристика, отражающая текущие производственные возможности предприятия и способность их роста в будущем. В соответствии с элементным составом количественных стратегических структур, представленным выше, могут быть сформиро-

ваны показатели потенциала, характеризующие уровень развития предприятия в трех основных аспектах – экономическом, функциональном и организационно-управленческом (табл. 4).

Как указывалось выше (п. 1), в ходе разработки показателей потенциала автор настоящего исследования исходил из основного прогрессивного направления развития производства, которое соответствует постепенному росту наукоемкости продукции, усложнению и автоматизации производственного оборудования, возрастанию роли структур подготовки производства, проведения НИОКР, маркетинга, управления и т.п. С экономической точки зрения такие изменения отражаются в изменении соотношений затрат, соответствующих указанным в табл. 4 показателям потенциала².

К сожалению, в ряде случаев предприятия бывают вынуждены жертвовать своим будущим из-за необходимости решать задачи выживания, и вместо повышения можно наблюдать снижение научно-промышленного потенциала.

В процессе прогрессивного развития производства возрастает уровень наукоемкости продукции, что способствует повышению класса точности оборудования, его значительному удорожанию. Увеличивается доля расходов на подготовку производства и управление. Более сложными становятся структуры вспомогательного и обслуживающего производств. Больше внимания приходится уделять проектированию будущих изделий и их запуску в производство, научным исследованиям, маркетингу. Возрастает роль нематериальных факторов производства. При этом доля основного производства в структуре себестоимости снижается, падает доля стоимости сырья и материалов. Все эти измене-

² Так, в 1990-е годы многие отечественные предприятия, особенно связанные с оборонно-промышленным комплексом, брались за любые случайные заказы, чтобы загрузить производственные мощности и персонал, не всегда обращая внимание на промышленную деградацию, поскольку перед ними остро стояла проблема убыточности. По мнению автора настоящего исследования, при планировании альтернативных вариантов развития необходимо учитывать текущий достигнутый научно-производственный и кадровый потенциал предприятий, стараясь максимально использовать его в настоящем и будущем.

Таблица 3
Пример формирования элементов стратегических структур
Table 3
An example of forming the elements of strategic structures

Составляющая потенциала	Наименование элементов стратегических структур	Состав агрегатов
Ресурсная (экономическая), $R = R1 + R2 + R3$	Расходы прошлых лет, $R1 = R11 + R12 + R13 + R14 + R15$	R11 – амортизация основных производственных фондов (далее – ОПФ), участвующих в производственном процессе
		R12 – расходы по содержанию и эксплуатации ОПФ, участвующих в производственном процессе
		R13 – амортизация ОПФ, не участвующих в производственном процессе
		R14 – запасы с расходами на содержание (капитализированная часть технологических расходов)
		R15 – незавершенное производство с расходами на содержание (капитализированная часть незавершенного производства)
	Расходы настоящего времени, $R2 = R21 + R22 + R23 + R24 + R25$	R21 – заработная плата основных производственных рабочих с начислениями
		R22 – стоимость сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.п. за вычетом запасов
		R23 – стоимость энергии для технологических целей
		R24 – стоимость малоценного и быстроизнашивающегося имущества и инструмента
		R25 – затраты на содержание незавершенного производства (за вычетом капитализированной части, то есть неликвидов)
	Расходы, ориентированные на будущее, $R3 = R31 + R32 + R33 + R34 + R35$	R31 – затраты на перспективную подготовку производства
		R32 – затраты на управление и оперативную подготовку производства ($R32 = R32пп + R32оп + R32во$)
		R33 – затраты на вспомогательное и обслуживающее производства ($R33 = R33вп + R33обп$)
		R34 – затраты на оплату работ контрагентских и шефмонтажных организаций
		R35 – прочие структурные расходы
Функциональная, $F = F1 + F2 + F3$	Ресурсы подготовки производства, F1	$F1 = R31 + R32пп$
	Ресурсы основного производства, F2	$F2 = R1 + R2 + R32оп + R34 + R35$
	Ресурсы вспомогательного и обслуживающего производств, F3	$F3 = R32во + R33$
Организационно-управленческая, $O = O1 + O2 + O3$	Ресурсы управления предприятием, O1	$O1 = R34 + R35$
	Ресурсы управления производством, O2	$O2 = R1 + R2 + R32оп + R32во + R33$
	Ресурсы управления подготовкой производства, O3	$O3 = R31 + R32пп$

Таблица 4
Показатели потенциала предприятия
Table 4
The indicators of enterprise potential

Стратегическая структура	Показатель потенциала	Назначение показателя
Экономическая	$PE = R / R2$	Характеризует уровень экономического развития предприятия, то есть с точки зрения формирования требуемого (по параметрам рыночной цены и прибыли) уровня себестоимости продукции
Функциональная	$PF = F / F2$	Характеризует уровень технологического развития предприятия
Организационно-управленческая	$PO = O / O2$	Характеризует уровень организационного развития предприятия

Таблица 5
Соотнесение пропорций производства с рыночными требованиями к новой продукции
Table 5
Correlation of production proportions with market requirements for new products

Стратегическая структура	Название параметра новой продукции	Расчетная формула параметра новой продукции	Назначение параметра
Экономическая	Требуемая величина ресурсного потенциала предприятия (или отдельного вида производства)	$FE = (r1 + r2 + r3) / r2$	Определение перспектив экономической структуры предприятия
Функциональная	Требуемая величина функционального потенциала предприятия (или производства)	$FF = (f1 + f2 + f3) / f2$	Определение перспектив соотношения или пропорций функциональной структуры предприятия
Организационно-управленческая	Требуемая величина организационно-управленческого потенциала предприятия (производства)	$FO = (o1 + o2 + o3) / o2$	Определение перспектив организационной структуры предприятия

ния и нашли отражение в расчетных формулах потенциала, в которых доля параметров R2, F2 и O2 в структуре затрат с течением времени должна снижаться, что приведет к росту значений показателей PE, PF и PO.

Эти показатели являются безразмерными величинами, они могут использоваться для анализа, сравнения альтернативных вариантов развития производства. Показатели потенциала могут использоваться как дополнительный критерий отбора альтернативных инвестиционных проектов, где наилучшим вариантам должен соответствовать рост параметров PE, PF и PO. Но основное назначение этих показателей – в другом: они должны связывать фактическое положение дел на предприятии с параметрами будущей продукции. Иными словами, для развития предприятия нужно иметь некий эталон в виде параметров будущего изделия, который должен стать основой структурной перестройки предприятия.

Целевые значения показателей потенциала предприятия

Для расчета плановых (эталонных) значений показателей экономического, функционального и организационно-управленческого потенциала воспользуемся следующими соотношениями.

Пусть ожидаемая цена единицы продукции равна P, а доля прибыли в этой цене планируется на уровне $Pr_{\text{прог}}$, тогда максимально возможная себестоимость единицы продукции C_{max} соответствует величине

$$C_{\text{max}} = P (1 - Pr_{\text{прог}}). \quad (1)$$

Тогда, если разделить себестоимость единицы продукции C_{max} в соответствии со назначением структурных компонентов стратегических структур, то можно получить следующие удельные соотношения стратегических структур:

$$C_{\text{max}} = r1 + r2 + r3 = r, \quad (2)$$

$$C_{\text{max}} = f1 + f2 + f3 = f, \quad (3)$$

$$C_{\text{max}} = o1 + o2 + o3 = o. \quad (4)$$

Здесь $r1$, $r2$ и $r3$ – удельные параметры, соответствующие элементам экономической структуры (табл. 2); $f1$, $f2$ и $f3$ – удельные элементы элементов функциональной структуры; $o1$, $o2$ и $o3$ по аналогии соответствуют организационно-управленческой структуре.

Разделив выражения (2), (3) и (4) соответственно на $r2$, $f2$ и $o2$, получим так называемые плановые, или требуемые, значения показателей потенциала по всем стратегическим структурам (табл. 5). Эталонные значения показателей потенциала (FE, FF и FO), соответствующие параметрам будущей продукции, рассчитываются на единицу выпуска, но их относительный характер позволяет соотносить на этой основе параметры целевой продукции и структурные пропорции проектируемого (или реформируемого) производства³.

Условием полного соответствия параметров производства требованиям новой или давно выпускаемой продукции является равенство фактических и требуемых (прогнозных) величин показателей потенциала, то есть $PE = FE$, $PF = FF$, $PO = FO$ ⁴.

После определения текущего и будущего состояния предприятия с точки зрения соотношения структурных пропорций производства и продукции для управления структурными изменениями проводится расчет необходимых структурных изменений, состоящий в варьировании доли тех или иных элементов в составе стратегических структур.

В рамках оперативного управления балансировка затрат в соответствии с целевыми и фактическими значениями показателей потенциала может осуществляться оперативными

³ Вычисление удельных значений затрат по элементам стратегических структур ($r1$, $r2$, $r3$, $f1$, $f2$, $f3$, $o1$, $o2$, $o3$) и соответствующих им эталонных значений показателей потенциала FE, FF и FO может быть сопряжено с определенными трудностями, которые тем не менее, на взгляд автора, вполне решаемы: прежде всего, любые расчеты по новой продукции всегда будут примерными, то есть высокая начальная точность не требуется, предприятие имеет возможность осуществлять более точную корректировку своей структуры в дальнейшем; в то же время часть параметров себестоимости будущей продукции можно вычислить на основе предшествующего опыта функционирования фирмы и связанных с ним тенденций изменения удельных затрат изделий; в ряде отраслей часть информации (стоимость сырья, материалов, энергии, трудовые затраты и т.п. на единицу продукции) в денежном эквиваленте может быть получена из эскизного и технического проектов нового изделия.

⁴ Эти соотношения не являются единственными для проектирования нового производства, поскольку в расчет должны приниматься различные варианты технологии производства.

средствами (в частности, на основе реализации проектов развития производственной системы, методик теории ограничений, шести сигм, реинжиниринга бизнес-процессов и др.), если несоответствие плановых затрат фактическим составляет не более 3–5%.

Стратегическое управление, осуществляемое в рамках антикризисного управления или подготовки к выпуску новой продукции, предполагает более серьезные мероприятия, приводящие к балансу показателей потенциала, поскольку здесь речь идет о функциональной недостаточности или избыточности существующих производственных структур для решения будущих стратегических задач: речь может идти о замене технологического оборудования, изменении технологии производства и структуры подразделений, состава и квалификации специалистов и т.п. Также возможной сферой применения показателей потенциала является антикризисное управление, в котором решение проблемы минимализма и достаточности структуры предприятия для текущих производственных задач является одним из важнейших условий выживания бизнеса.

Расчет фактических показателей потенциала (табл. 4) может осуществляться на основе создания на предприятии соответствующей системы стратегического управленческого учета, позволяющей группировать издержки в соответствии с представленными в настоящем исследовании критериями. Что касается целевого уровня значений показателей потенциала (табл. 5), то в ходе разработки новой продукции большая часть компонентов затрат становится определенной, но при этом может претерпевать определенные изменения. Иными словами, структура предприятия должна быть динамической, а адаптация к новым и планируемым к выпуску видам продукции может происходить постоянно, в том числе на основе оперативной корректировки издержек с помощью методов и инструментов бережливого производства, шести сигм, реинжиниринга бизнес-процессов и других доступных к применению подходов.

Заключение

Таким образом, в настоящем исследовании разработаны показатели потенциала предприятия (фактические и целевые), которые, с одной стороны, позволяют оценивать уровень развития предприятия с экономической, технологической и организационной точек зрения, а с другой – определяют перспективы развития предприятия с точки зрения освоения возможностей по выпуску новой продукции или осуществления антикризисного управления.

Показатели потенциала основаны на применении количественных стратегических структур, представляющих собой количественную форму отображения экономики предприятия, его технологии и организации производства.

Показатели потенциала являются инструментом оперативной балансировки издержек, позволяя устанавливать целевые показатели экономических эффектов для мероприятий по совершенствованию трудовых операций и бизнес-процессов, а также вводят целевые показатели по корректировке затрат предприятия после качественного определения обновленной структуры технологии производства. Кроме того, применение показателей потенциала возможно для проведения сравнительной оценки альтернативных вариантов развития предприятия и антикризисного управления.

На основе применения стратегических структур и показателей потенциала появляется принципиальная возможность разработки инструментария адаптации предприятия к выпускаемой продукции, формирования обновленной структуры под требования текущих или планируемых к выпуску видов изделий, обеспечению структурного минимализма и достаточности структуры предприятия для решения текущих и перспективных вопросов управления. Указанные изменения должны способствовать постепенной перестройке теории менеджмента, базирующейся на ресурсном подходе и развитии динамических способностей предприятия.

Литература

- Каткало В.С. (2011). *Эволюция теории стратегического управления: монография*. СПб.: ВШМ СПбГУ.
- Новиков А.В. (2010). Стратегическое управление качеством продукции. *Стандарты и качество*, 3: 44.
- Новиков А.В. (2012). Структурные представления процесса управления предприятием. *Научное обозрение*, 3: 290–296.
- Новиков А.В. (2017а). Проблемы и противоречия в управлении развитием предприятий, входящих в АО «Объединенная судостроительная корпорация». *Судостроение*, 4(833): 43–46.
- Новиков А.В. (2017б). Производственная система судостроения: проблемы и перспективы. *Экономика и предпринимательство*, 11–3(76): 681–686.
- Новиков А.В. (2023). Проблемы стратегического управления промышленным предприятием. *Социальные и экономические системы: международный электронный научный журнал*, 2–2(42): 225–238. https://www.sesjournal.ru/release/archive/journal/?SECTION_ID=76.
- Новиков А.В., Иванкович А.В. (2016). Текущее положение и перспективы развития судостроения в России и за рубежом. *Экономика и предпринимательство*, 6(1): 678–682.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
- Lorenz E. (1994). *Organizational inertia and competitive decline: The British cotton, shipbuilding and car industries, 1945–1975*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

References:

- Katkalo V.S. (2011). *Evolution of the theory of strategic management: monograph*. St. Petersburg: GSOM St. Petersburg State University.
- Novikov A.V. (2010). Strategic product quality management. *Standards and Quality*, 3: 44.
- Novikov A.V. (2012). Structural representations of the enterprise management process. *Scientific Review*, 3: 290-296.
- Novikov A.V. (2017a). Problems and contradictions in the management of the development of enterprises belonging to JSC “United Shipbuilding Corporation”. *Shipbuilding*, 4(833): 43-46.
- Novikov A.V. (2017b). The production system of shipbuilding: Problems and prospects. *Economics and Entrepreneurship*, 11-3(76): 681-686.
- Novikov A.V. (2023). Problems of strategic management of industrial enterprise. *Social And Economic Systems*, 2-2(42): 225-238. https://www.sesjournal.ru/release/archive/journal/?SECTION_ID=76.
- Novikov A.V., Ivankovich A.V. (2016). The current situation and prospects for the development of shipbuilding in Russia and abroad. *Economics and Entrepreneurship*, 6(1): 678-682.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Lorenz E. (1994). *Organizational inertia and competitive decline: The British cotton, shipbuilding and car industries, 1945-1975*. Oxford, Oxford University Press, 1994.

Информация об авторе

Алексей Вячеславович Новиков

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, организации и управления, Санкт-Петербургский горный университет (Санкт-Петербург, Россия). SPIN: 5058-2784; AuthorID: 704955; ORCID: 0000-0003-3967-9674.

Область научных интересов: производственный, антикризисный, стратегический менеджмент; бережливое производство, корпоративный менеджмент, технологические инновации, мобильность производства, объектно-ориентированный (блочно-модульный) подход к построению структуры предприятий.

noalv@mail.ru

About the author

Alexey V. Novikov

Candidate of economic sciences, associate professor, Saint Petersburg Mining University (Saint Petersburg). SPIN: 5058-2784; AuthorID: 704955; ORCID: 0000-0003-3967-9674.

Research interests: production, anti-crisis, strategic management; lean manufacturing, corporate management, technological innovations, mobility of production, object-oriented (modular) approach to building the structure of enterprises.

noalv@mail.ru

作者信息

Alexey V. Novikov

经济学副博士、副教授、圣彼得堡矿业大学经济学、组织和管理学部副教授（俄罗斯圣彼得堡）。SPIN: 5058-2784; AuthorID: 704955; ORCID: 0000-0003-3967-9674.

研究领域：生产管理、危机管理、战略管理；精益生产；企业管理；技术创新；生产流动性；以面向对象建立企业的方式（模块的方式）。

noalv@mail.ru

Статья поступила в редакцию 17.01.2023; после рецензирования 22.02.2023 принята к публикации 20.03.2023. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 17.01.2023; revised on 22.02.2023 and accepted for publication on 20.03.2023. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 17.01.2023 提交给编辑。文章于 22.02.2023 已审稿。之后于 20.03.2023 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。