

## Развитие концепции управления организационным потенциалом компаний

© 2015 г. М.С. Кувшинов, Е.П. Третьякова\*

Организационные ресурсы, их рациональное формирование, комбинирование и использование являются существенными факторами деятельности и самого существования компании в рыночной среде. Рассмотрение организационных ресурсов в комплексе их связей и взаимодействий, при понимании этого комплекса как организационного потенциала компании, позволяет создать комплексные модели и технологизировать управление компанией посредством управления ее организационным потенциалом. Организационный потенциал промышленной компании (ОППК) понимается как способность компании к формированию структурированной конструкции комплементарных ресурсов, объединенных направленностью на соответствие внешней среде или ее трансформацию. Управление организационным потенциалом рассматривается как целостный процесс по обеспечению соответствия компании деловой среде, состоящий из 3 фаз: исследование, построение и поддержание, преобразование организационного потенциала на основе использования сводных ресурсных и процессных индексов ОППК. Комплексные технологии управления ОППК формируются путем комбинирования функционально специализированных относительно ценностей компании технологий управления, для построения которых используется методология структурного анализа и проектирования (SADT).

Рассматриваемый материал расширяет знания о структуре и свойствах, сущности, особенностях и возможностях использования комплекса организационных ресурсов компании, способах управления ее ростом и адаптации к состоянию деловой среды, сущности, видах и способах построения комплексных технологий управления. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного инструментария для разработки стратегии, тактики и комплексной технологии управления компанией посредством управления организационным потенциалом под конкретные целевые показатели роста.

**Ключевые слова:** ресурсы, организационный потенциал, деловая среда, рост продаж, технология управления.

Современная экономическая реальность формируется под действием разворачивающихся процессов глобализации и всеобщей информатизации. Существенные особенности этой реальности – динамичность и неопределенность деловой среды любых социально-экономических систем. В этих условиях особое значение из всех ресурсов компании приобретают организационные ресурсы, что проявляется в новых формах организации бизнеса [1]. Множество работ посвящено изучению отдельных организационных явлений, процессов, организационных ресурсов и их использованию [2, 3, 4]. Несмотря на отдельные полезные результаты, такой подход не учитывает общность природы организационных ресурсов,

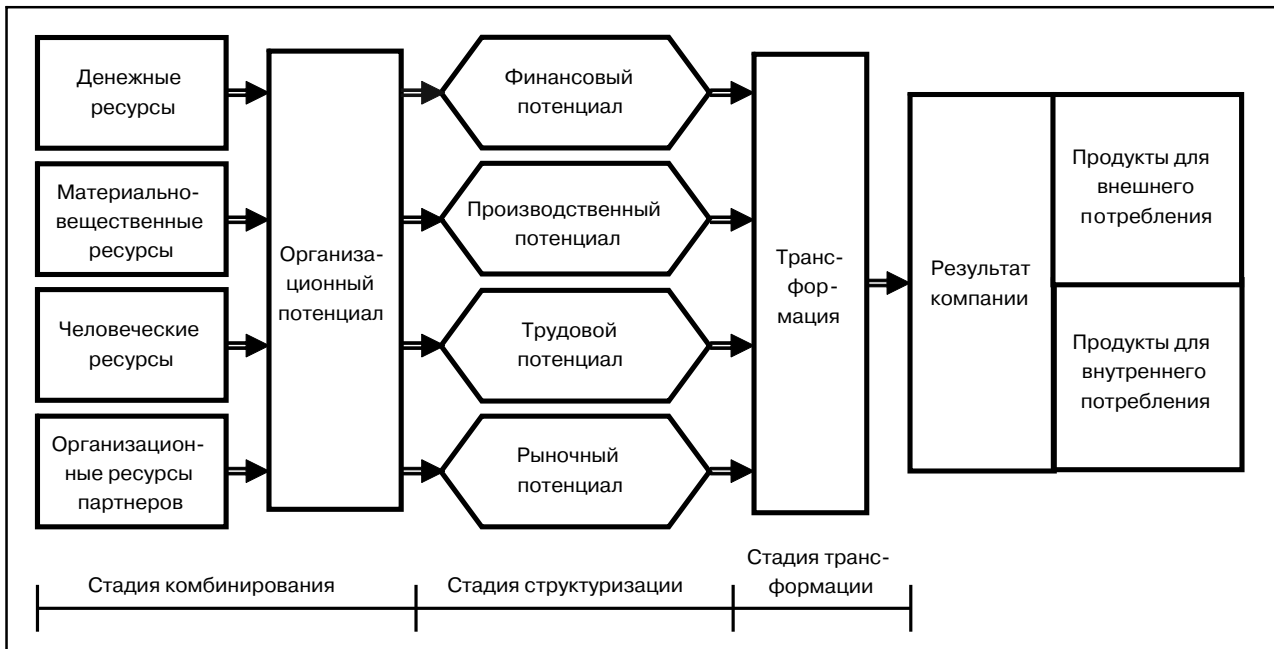
характер и формы их взаимодействия между собой, влияние на другие ресурсы и формирование результатов деятельности компаний. Это становится причиной недостаточности адекватных подходов и методов измерения состояния и использования системы организационных ресурсов компании. В итоге имеется существенное отставание состояния экономической науки от запросов бизнес-сообщества.

Рассмотрение организационных ресурсов в комплексе их связей и взаимодействий при понимании этого комплекса как организационного потенциала компании повышает объективность представлений о характере их влияния на формирование результатов компании, позволяет оценить уровень и использование имеющихся у компании возможностей и технологизировать управление компанией посредством управления ее организационным потенциалом.

Таким образом, актуальность развития концепции управления организационным потенциалом определяется, во-первых, противоречием между динамично развивающейся практикой использования комплекса организационных ресурсов в управленческой деятельности и отсутствием системного исследования его форм и результатов использо-

\* Кувшинов М.С. — д-р экон. наук, проф., ЮУрГУ, кафедра экономики и финансов, 454080, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 76, Россия, msk1954@mail.ru.

Третьякова Е.П. — канд. техн. наук, доц., ЮУрГУ, каф. «Маркетинг и Банковские реквизиты: менеджмент», 454080, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 76, Россия, helent89@ya.ru.



**Рис. 1. Процесс использования организационного потенциала компании**  
 [The process of using the institutional capacity of the company]

вания, а, во-вторых, отсутствием современного системного инструментария для управления комплексом организационных ресурсов.

### Сущность управления организационным потенциалом компании

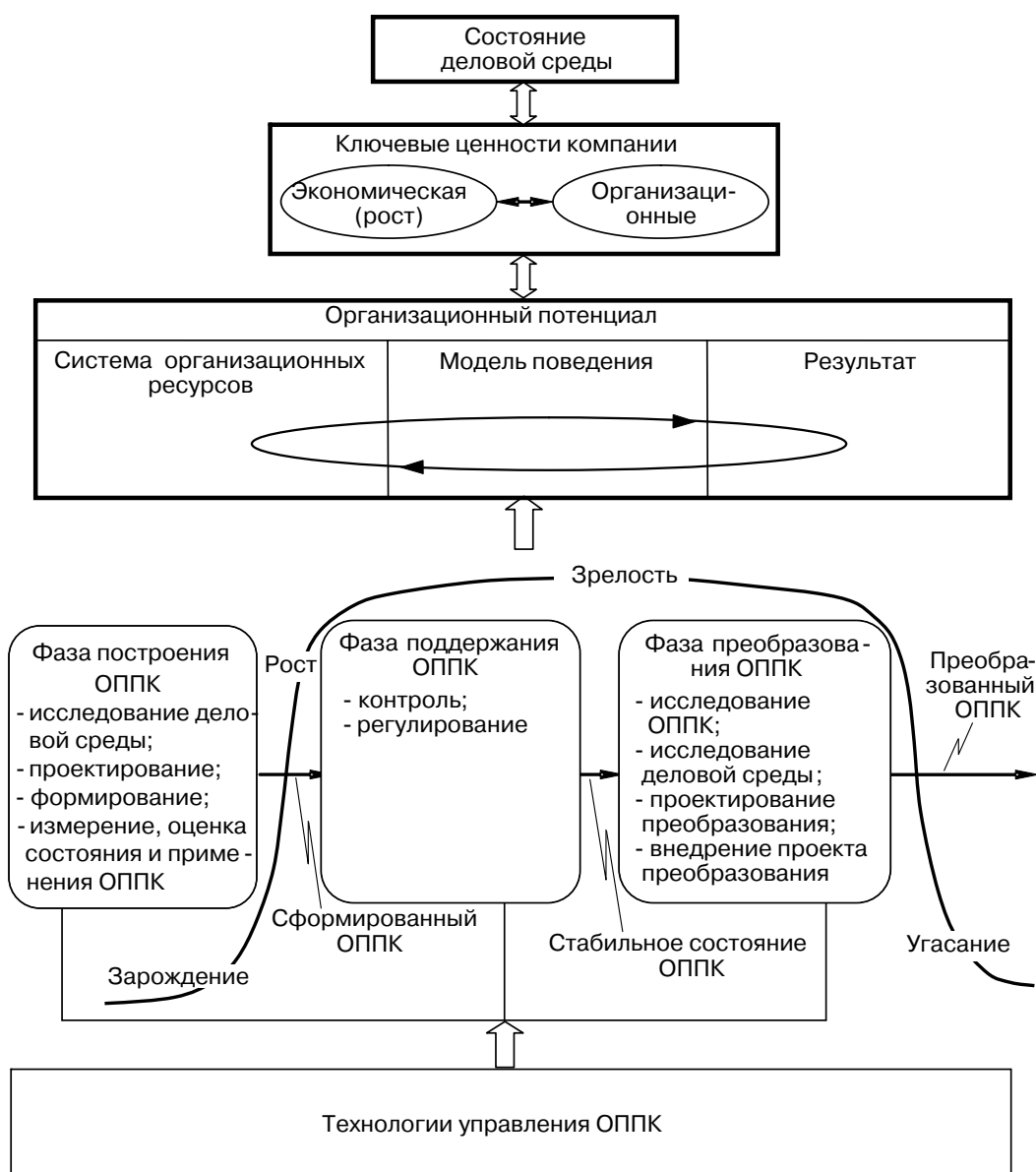
Потенциал компании – это совокупность ее способностей в какой-либо области для достижения определенных целей, основанная на комплексе взаимодополняемых ресурсов и имеющая определенную целевую (ценностную) направленность. Ресурсы – это подлежащие трансформации в процессе производства ограниченные запасы, привлечение которых связано с затратами для компании. Набор организационных ресурсов образует организационный потенциал компании при соблюдении следующих условий: комплементарность (взаимодополняемость), взаимодействие организационных ресурсов между собой и соответствие их ценностям компании. В состав организационных ресурсов включаются интеллектуальная собственность, система управления, корпоративная культура, информационные системы и технологии, отношения с клиентами и другими партнерами.

Организационный потенциал компании (ОППК) определяем как ее способность к формированию структурированной конструкции комплементарных ресурсов, объединенных общей ценностной направленностью на соответствие деловой среде или ее трансформацию. Организационный потенциал отражает «жизнеспособность» компании, то есть способность к существованию, развитию, приспособлению к «жизни» в определенной среде. Поэтому управление компанией

представляется как управление преимущественно ее организационным потенциалом, что определяет его доминирующую роль среди других потенциалов.

Признаки организационного потенциала: метаморфоз, структурирующее и системообразующее воздействие на другие ресурсы компании, опосредованное влияние на результативность компании, объективность, специфичность, гибкость, подвижность, эквивалентность. Метаморфоз означает, что организационный потенциал существует в трех взаимосвязанных, соответствующих и перетекающих друг в друга морфологических формах: система организационных ресурсов, модель поведения и результат. Организационный потенциал как система ресурсов – это структурированная конструкция комплементарных организационных ресурсов компании, объединенных общей ценностной направленностью. Модель поведения компании – это комплекс принципов и способов взаимодействия участников компании между собой и с объектами деловой среды относительно привлечения, комбинирования и использования ресурсов. Результат – это показатель состояния организационного потенциала.

Влияние организационного потенциала на результативность компании раскрывается при рассмотрении процесса его использования (рис. 1). На стадии структуризации имеющихся в распоряжении компании ресурсов при взаимодействии с ее организационным потенциалом формируются производные потенциалы (финансовый, производственный, трудовой, рыночный), которые определяем, как способности компании производить продукты с помощью, соответственно, денежных, материально-имущественных, человеческих ресурсов и организаци-



**Рис. 2. Модель управления организационным потенциалом компании**  
 [Management Model of organizational capacity]

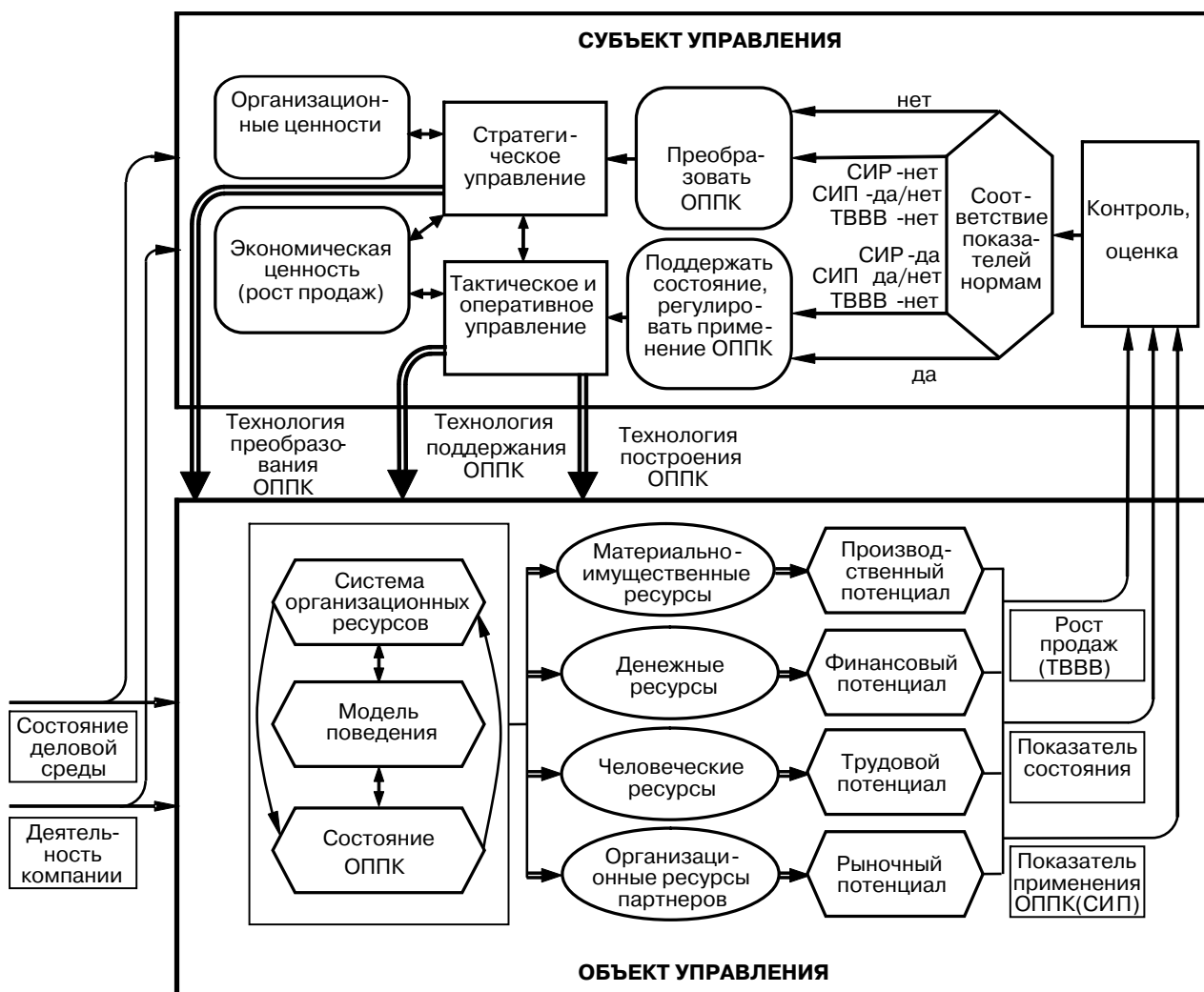
онных ресурсов партнеров. В ходе трансформации образуются продукты материальной и нематериальной природы, в том числе воспроизводится организационный потенциал. Результативность продуктов для внешнего потребления (товары, услуги) имеет экономическое выражение и отражает результат прошлых решений. Воспроизведенный организационный потенциал отражает перспективные возможности компании по вовлечению ресурсов в новый хозяйственный оборот.

Согласно всеобщим законам организации [5], как любая система, организационный потенциал, имеет жизненный цикл и внутренние движущие силы, обеспечивающие его развитие. Поэтому управление орга-

низационным потенциалом можно рассматривать как управление его жизненным циклом по обеспечению соответствия компании деловой среде (**рис. 2**).

*Жизненный цикл ОППК* – это период времени, в течение которого он обеспечивает соответствие компании состоянию деловой среды, включающий этапы зарождения, роста, зрелости и угасания. Соответственно, управление организационным потенциалом – это процесс, состоящий из 3 фаз: построение, поддержание и преобразование ОППК.

Каждая фаза имеет частный результат, при этом общий результат управления ОППК – соответствие компании деловой среде в настоящем и будущем. Совокупность указанных представлений позволяет



**Рис. 3. Схема процесса управления ОППК**  
 [Scheme of Control institutional capacities of industrial companies]

построить концепцию управления ОППК, согласно которой управление организационным потенциалом строится на сочетании ключевых экономических и организационных ценностей. Ценности компании – это стандарты и критерии деятельности, в соответствии с которыми работники определяют приоритеты при принятии решений на всех уровнях управления компанией. Общей экономической ценностью компании, объединяющей интересы большинства стейкхолдеров, является рост продаж. Организационные ценности отражают приоритеты деятельности компании во внутренней и деловой среде, обеспечивают поддержание экономической ценности и выражаются сводными показателями организационного потенциала. Цикл управления ОППК представлен на **рис. 3**.

Стратегическое управление организационным потенциалом начинается с выработки ключевых ценностей по результатам сопоставления комплекса ресурсов с состоянием деловой среды. Для их реализации создается организационный потенциал в составе своих морфологических форм посредством

технологии построения ОППК. Показателями вовлечения ОППК в хозяйственный процесс являются рост продаж, отражающий текущее соответствие компании деловой среде, а также показатели состояния и применения ОППК: сводный ресурсный индекс ОППК (СИР) и сводный процессный индекс ОППК (СИП). Технология поддержания обеспечивает регулирование состояния и применения ОППК в соответствии с базисными значениями приведенных выше показателей. Когда тактические и оперативные действия не позволяют поддерживать отклонение фактических показателей от базисных значений в допустимых пределах в течение установленного времени, следует перестроить структуру организационного потенциала посредством технологии преобразования ОППК.

### Организационный потенциал как модель поведения компании

Структура организационного потенциала определяется соотношением образующих его организацион-

Таблица 1

Характеристика моделей поведения компании [Characteristic behaviors Company]			
Тип модели	Ключевые ценности	Характеристики модели	Факторы конкурентного преимущества
Структурная	– Стабильность или ограниченный рост; – соблюдение стандартов продукции, услуг, поведения; – сокращение затрат	Рационализация организационной структуры, методов организации труда и производства; внутренний рост; контроль по функциональным подсистемам	Отлаженная технология производства, низкие издержки, стабильное качество продукции, масштабность производства
Информационная	– Ограниченный рост; – соблюдение стандартов обслуживания с минимальными затратами; – эффективность	Управление на основе информационных технологий; внутренний рост; развитие связи с партнёрами; контроль финансовых показателей; формализация бизнес-процессов и работы персонала	Масштабность производства, низкие издержки, разнообразие унифицированной продукции или услуг, автоматизация производства и управления
Культурологическая	– Ограниченный рост; – удержание постоянных клиентов; – социальное партнерство	Согласование целей и ценностей компании и персонала; внутренний рост; привлечение работников к участию в управлении и инновационной деятельности	Стабильный состав высококвалифицированных специалистов, индивидуальный подход к клиентам, предложение потребительских решений
Экспансионистская	– Динамичный рост; – захват новых рынков, активов; – оптимизация налогооблагаемой базы	Внешний рост; агрессивная политика слияний и поглощений; высокий уровень диверсификации и интеграции; трансфертное ценообразование; заимствование производственных технологий; внешние финансовые заимствования	Масштабность производства, низкие издержки, интеграция бизнеса, децентрализация, применение современных технологий управления
Интеллектуальная	– Динамичный рост; – инновационная активность компании; – инновационная активность персонала	Продуктовые и процессные инновации; внутренний рост; контроль по стратегическим планам; организация собственной НИОКР; внешние коммуникации в сфере инноваций	Качество технических разработок, скорость их внедрения, лидерство в создании новой продукции и стандартов на нее
Отношенческая	– Динамичный рост; – расширение клиентской базы, партнёрство; – гибкость в управлении персоналом	Развитые связи с партнёрами и органами власти; управление торговыми и корпоративными марками; внешний рост; контроль по лояльности клиентов; технологи приверженности клиентов	Торговые и корпоративные марки, программы лояльности клиентов, послепродажные услуги, предложение потребительских решений, межфирменная кооперация, неформальные отношения с партнерами

ных ресурсов и обуславливает принципы и комплекс практических действий компании, то есть модель ее поведения. В сходных условиях деловой среды разнообразие образцов поведения компаний снижается и формируется несколько унифицированных моделей поведения посредством механизмов соперничества участников рынка и тиражирования успешных моделей. Учитывая влияние моделей поведения на результативность компании, выделим и охарактеризуем типовые модели, выделенные по доминирующей группе организационных ресурсов [6]: *интеллектуальная, структурная, экспансионистская, культурологическая, информационная и отношенческая*. Обоснованием являются результаты изучения поведения компаний в условиях подъема, стабильности, спада и кризиса экономики по материалам авторитетных российских и зарубежных исследователей [7, 8, 9].

По динамике роста выделенные модели можно разбить две группы (табл. 1): *модели ограниченного роста и стабильности* (структурная, информационная, культурологическая) и *модели динамичного и умеренного роста* (экспансионистская, интеллектуальная, отношенческая).

Модели первой группы предусматривают рост за счет экономного расходования имеющихся у компании ресурсов. Модели второй группы предусматривают рост и развитие компаний путем активного взаимодействия с клиентами и другими партнерами.

Каждая модель поведения определяет факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества компании, а вместе с этим отрасли и сферы применения. Наряду с «чистыми» моделями поведения возможны их комбинации.

#### Измерение и оценка состояния и применения организационного потенциала

По результатам анализа выделены 2 группы проблем измерения и оценки организационного потенциала. Первая группа определяется его свойствами: метаморфоз, неаддитивность, специфичность, сложный механизм влияния на результаты компании. Вторая группа связана с отсутствием единого подхода к построению модели измерителей потенциала.

Для разрешения проблемы специфичности организационного потенциала предлагаем использовать метод case study research, который допускает формирование обобщенных выводов на примере одной или нескольких компаний. Определим условия повышения объективности его результатов: детальность и многомерность анализа; широкий спектр методов и показателей, в том числе дублирующих; сопоставление результатов, полученных разными методами.

Методологическую основу предлагаемого подхода к измерению и оценке организационного потен-

циала компании составляют рассмотренные выше свойства и процесс применения [10]. Принципы измерения и оценки ОППК включают распознавание образа, комплексность, ценностную ориентацию, адекватность, обзорность, единство, системность, учет интересов стейкхолдеров, отклик и простоту. Принципы обосновывают применение модифицированного комбинированного направления при подборе измерителей потенциала. Его преимущества в сравнении с ресурсным и результатным направлениями: возможность построения цепочки показателей, релевантной процессу применения ОППК, и измерение состояния, результативности, продуктивности и других характеристик ОППК с помощью ресурсных, процессных и результирующих показателей.

Комплекс ресурсных и процессных показателей ОППК формируется на основе ключевых ценностей выявленной или желательной модели поведения. Ресурсные показатели должны отражать структурные и функциональные характеристики ОППК, процессные показатели – функциональную результативность ОППК по ценностным критериям, результирующие показатели отражают продуктивность ОППК и равномерность ее воспроизводства, показатели качества – также функциональную результативность, а также устойчивость организационного потенциала к изменениям деловой среды.

В качестве базы сравнения (базиса) предлагаем использовать комбинацию наилучших достигнутых компанией показателей ОППК, что позволяет проводить нормирование по соотношению фактических и базисных показателей. Выбор базиса обоснован способом воспроизводства организационного потенциала и выделением на этой основе фактического и максимального ОППК. Сводные показатели состояния и применения ОППК (СИР и СИП) рассчитываются методами аддитивной или мультипликативной свертки. При использовании метода case study research целесообразно их сочетание. Уровни состояния и использования ОППК предлагаем оценивать по шкале Харрингтона.

Предлагаемый научно-методический подход к анализу состояния и применения ОППК предусматривает несколько уровней его проведения. Экспресс-анализ, полагаем, должен включать измерение роста продаж, состояния и применения ОППК с помощью сводного ресурсного индекса (СИР) и сводного процессного индекса (СИП). Диагностический анализ наряду с этим должен содержать оценку внутренней и внешней комплементарности ОППК, измерение и анализ производных потенциалов. При детальном анализе требуется более широкий перечень ресурсных, процессных показателей, а также оценка качества организационного потенциала. Потребность в прогнозном анализе возникает при необходимости преобразования структуры ОППК и удовлетворяется за счет инструментария диагностического анализа. Проведение анализа ОППК должно быть включено в аналитическую практику компании.

Для выполнения экспресс-анализа, диагностического, прогнозного и отчасти детального анализа рекомендуем использовать индикаторный метод, который отличается возможностью применять как широкий, так и ограниченный набор показателей, получать частные и сводные показатели достаточно точно и оперативно. Индикаторами организационного потенциала называем показатели, которые отражают его способность обеспечивать соответствие компании деловой среде со средним уровнем точности, но оперативно. Следовательно, в качестве индикаторов должны использоваться показатели, отвечающие следующим требованиям: наблюдаемость, чёткость содержания, объективность, универсальность, высокая чувствительность, простота расчёта, доступность данных и наличие статистически значимой связи с ростом продаж. Логика формирования совокупности показателей и отбора индикаторов ОППК, которая построена в соответствии с принципами измерения и требованиями к индикаторам отражена в разработанной нами процедуре (рис. 4).

Функциональная результативность организационного потенциала измеряется соотношением фактических и базисных значений процессных индикаторов. Интегральную оценку функциональной результативности ОППК дает сводный процессный индекс организационного потенциала (СИП). Уровень функциональной результативности определяется по шкале Харрингтона.

Общий показатель качества организационного потенциала – сводный процессный индекс (СИП), отражающий функциональную результативность ОППК. Частный показатель индекса устойчивости ОППК по отношению к изменениям деловой среды, который предлагаем рассчитывать по формуле:

$$S = 1 - |\Delta \text{СИП}_{\text{отн.}} / \Delta \text{ОП}_{\text{отн.}}|, \quad (1)$$

где  $S$  – индекс устойчивости;

$\Delta \text{СИП}_{\text{отн.}}$  – относительное изменение сводного ресурсного индекса ОППК;

$\Delta \text{ОП}_{\text{отн.}}$  – относительное изменение объема продаж как показателя внешних условий функционирования компании.

Если  $0 < S \leq 1$ , организационный потенциал компании устойчив, при  $S \leq 0$  отмечается срыв устойчивости. Индекс устойчивости рассчитывается также по сводному процессному индексу ОППК и отражает устойчивость его применения.

Анализ производных потенциалов (финансового, производственного, трудового, рыночного) состоит в подборе индикаторов, определении сводного индекса каждого потенциала, базисного и текущего состояния потенциала, оценке влияния потенциала на рост компании и влияния ОППК на каждый производный потенциал. Измерители производных потенциалов подбираются с учетом принципов отклика, системности и простоты. Производственный потенциал предлагаем измерять следующими показателями: производственная мощность и показатели



**Рис. 4. Формирование ресурсных и процессных индикаторов ОППК**  
 [Formation of resource and process indicators of institutional capacity Manufacturing]

ее использования (или объем выпуска продукции); стоимость основных производственных фондов; фондоотдача; производительность труда рабочих; затраты на 1 руб. выпуска продукции. Для измерения трудового потенциала будем использовать производительность единицы персонала, рентабельность единицы персонала, производительность зарплаты, уровень текучести кадров, средний стаж специалистов. Финансовый потенциал будем измерять показателями: рентабельность активов, рентабельность оборотных активов, оборачиваемость и срок оборота оборотных активов. Измерители рыночного потенциала: рентабельность продаж, доля выручки, обеспечиваемая постоянными клиентами, доля экспорта в выручке, коэффициент кооперации. Для выполнения детального анализа эти наборы могут расширяться с учетом особенностей конкретной модели поведения компании.

Оценка внутренней и внешней комплементарности обоснована назначением организационного потенциала, состоящим в обеспечении соответствия компании состоянию деловой среды в настоящем и будущем, одним из условий которого является внутренняя комплементарность. Общая внутренняя комплементарность отражает соответствие комплекса организационных ресурсов реализуемой модели поведения и измеряется коэффициентом эластичности, рассчитываемым по соотношению СИР и СИП. Внешняя комплементарность – это соответствие компании состоянию деловой среды, измеряемое коэффициентом эластичности по соотношению СИП и роста продаж. Сквозная внешняя комплементарность, отражающая соответствие состояния ОППК состоянию деловой среды, измеряется коэффициентом эластичности по соотношению СИР и роста продаж. Влияние состояния организационно-

Таблица 2

**Ресурсные и процессные индикаторы ОППК**  
[Resource and process indicators of institutional capacity Manufacturing]

Обозначение индикатора	Индикаторы организационного потенциала	Коэффициент парной корреляции с ростом продаж	Лаг, квартал
<i>Ресурсные индикаторы</i>			
ОСС	Отношение среднемесячной заработной платы в компании к среднемесячной зарплате по региону	-0,7162	1
<i>Процессные индикаторы</i>			
ЗПО	Производительность зарплаты	0,7464	0
ПЕП	Производительность единицы персонала	-0,5505	1

Таблица 3

**Модели роста продаж от сводных индексов ОППК**  
[Models of growth in sales of composite indices of institutional capacity Manufacturing]

Модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F	Значимость F	Интегральный коэффициент эластичности
$TBVB_i = 1,781 СИР_i - 0,117$	0,7270	0,5290	14,582	0,002	1,11
$TBVB_i = 2,0997 СИП_{i\text{ адд}} - 03269$	0,8449	0,7138	32,43	$7,36 \cdot 10^{-5}$	1,30
$TBVB_i = 1,9230 СИП_{i\text{ мул}} - 0,1762$	0,8192	0,6711	26,53	0,0002	1,16

го потенциала на его использование определяется путем разработки математической модели, связывающей СИР и СИП.

#### **Эмпирическая проверка инструментария диагностики, измерения и оценки организационного потенциала промышленной компании**

В качестве примера использования разработанного инструментария приведены результаты анализа организационного потенциала небольшой компании по производству автосервисного оборудования. В ходе диагностического опроса обновлено применение в ней наиболее простой структурной модели поведения и выделены функции организационных ресурсов в соответствии с ее ключевыми ценностями (см. табл. 1).

Приведем логику подбора ресурсных показателей на примере группы организационных ресурсов «система управления». Основная функция – разработка и реализация формальных правил и процедур, направленных на соблюдение стандартов продукции, услуг, поведения и сокращение затрат. Вспомогательные функции: организация серийного выпуска продукции по существующим стандартам; формализация поведения работников с помощью административных и экономических методов; формализация отношений с контрагентами; создание стимулирующих условий для ключевого персонала; контроль деятельности. Главные инструменты выполнения этих функций: соответствующая политика по оплате труда и подбор ключевого персонала (руководители функциональных служб). Предложены показатели, соответствующие указанным функциям: отношение средней заработной платы в компании к средней заработной плате по региону; средняя заработная плата, выраженная в количестве прожиточных минимумов; доля всех руководителей в среднесписочной численности работников; доля персонала

коммерческой, экономической службы, производственной администрации в среднесписочной численности работников.

Аналогично подбирались процессные показатели. В состав процессных показателей по группе «система управления» вошли производительность единицы персонала, доля фонда оплаты труда в выручке, производительность работников аппарата управления, оборачиваемость оборотных активов и другие. В результате был сформирован набор из 21 ресурсного показателя и набор из 20 процессных показателей в поквартальной разбивке. Посредством процедуры отбора (см. рис. 4) установлены ресурсные и процессные индикаторы ОППК (табл. 2).

Исходя из этого, сводный ресурсный индекс (СИР), отражающий состояние организационного потенциала компании, рассчитывался по нормированному значению относительной заработной платы (ОСС), а сводный процессный индекс (СИП), интегрально отражающий функциональную результативность ОППК, рассчитывался по двум нормированным показателям: производительности зарплаты (ЗПО) и производительности единицы персонала (ПЕП).

Статистически значимые регрессионные модели роста продаж (ТВВВ) от сводных индексов СИР и СИП доказывают возможность их использования для оценки роста продаж (табл. 3). Интегральные коэффициенты эластичности отражают наличие внешней и сквозной внешней комплементарности ОППК.

В 30 % кварталов замечен дефицит устойчивости состояния и функциональной результативности ОППК, уровень продуктивности в основном выше среднего, но не высокий. Сочетание этих показателей со снижением СИР за период наблюдений дает основания для вывода, что реакция компании на внешние изменения состоит в оперативных действиях с применением взаимозаменяемости организационных ресурсов.

Выделены индикаторы производных потенциалов компании, рассчитаны их сводные индексы и



Таблица 4

**Модели роста продаж от производных потенциалов ООО «ЧЗАО»**  
 [Models sales growth potential of the derivatives of «Chelyabinsk Plant Car Equipment»]

Производный потенциал	Модель роста продаж от состояния производного потенциала	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F	Значимость F
Производственный потенциал (ПП)	$TBVBV_i = 2,4703 \text{ ПП}_{i \text{ адд.}} - 0,6935$	0,7927	0,6284	21,9865	0,0004
	$TBVBV_i = 2,0747 \text{ ПП}_{i \text{ муль.}} - 0,3516$	0,7528	0,5667	17,0016	0,0012
Трудовой потенциал (ТП)	$TBVBV_i = 1,7927 \text{ ТП}_{i \text{ адд.}} + 0,0918$	0,8921	0,7958	50,65	$7,85 \cdot 10^{-6}$
	$TBVBV_i = 0,5254 \text{ ТП}_{i \text{ муль.}} + 0,8783$	0,6206	0,3851	8,14	0,0136
Финансовый потенциал (ФП)	$TBVBV_i = 2,7676 \text{ ФП}_{i \text{ адд.}} - 1,0185$	0,9229	0,8518	74,74	$9,47 \cdot 10^{-7}$
	$TBVBV_i = 2,7757 \text{ ФП}_{i \text{ муль.}} - 1,0030$	0,9358	0,8758	91,67	$2,97 \cdot 10^{-7}$
Рыночный потенциал (РП)	$TBVBV_i = 0,4875 \text{ РП}_i + 0,8944$	0,6580	0,4330	10,69	0,0056

**Примечание.** Построено авторами по данным анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЧЗАО» при совместном сотрудничестве с руководством предприятия.

Таблица 5

**Влияние сводных индексов ОПК на производные потенциалы компании**  
 [Influence of composite indices of institutional capacity at the company's Manufacturing capabilities of derivatives]

Модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F	Значимость F
<i>Влияние состояния организационного потенциала</i>				
$\text{ПП}_{i \text{ адд.}} = 0,5988 \text{ СИР}_i + 0,3162$	0,7625	0,5814	18,06	0,0009
$\text{ПП}_{i \text{ муль.}} = 0,6998 \text{ СИР}_i + 0,2203$	0,7872	0,6196	21,18	0,0005
$\text{ФП}_{i \text{ адд.}} = 0,6037 \text{ СИР}_i + 0,3526$	0,7389	0,5459	15,63	0,0017
$\text{ФП}_{i \text{ муль.}} = 0,6168 \text{ СИР}_i + 0,3360$	0,7467	0,5575	16,38	0,0014
<i>Влияние функциональной результативности организационного потенциала</i>				
$\text{ПП}_{i \text{ адд.}} = 0,5557 \text{ СИП}_{i \text{ адд.}} + 0,3708$	0,8423	0,7095	31,74	$8,14 \cdot 10^{-5}$
$\text{ПП}_{i \text{ муль.}} = 0,4885 \text{ СИП}_{i \text{ муль.}} + 0,4537$	0,8733	0,7626	41,77	$2,12 \cdot 10^{-5}$
$\text{ФП}_{i \text{ адд.}} = 0,4953 \text{ СИП}_{i \text{ адд.}} + 0,4486$	0,7216	0,5207	14,12	0,0024
$\text{ФП}_{i \text{ муль.}} = 0,3709 \text{ СИП}_{i \text{ муль.}} + 0,5710$	0,7136	0,5093	13,49	0,0028

построены статистически значимые регрессионные зависимости роста продаж от производных потенциалов (табл. 4). При учете их совместного влияния на рост продаж наиболее значим оказался финансовый потенциал, что соответствует ценностям диагностической модели поведения.

Построены статистически значимые регрессионные зависимости производных потенциалов от состояния и применения организационного потенциала (табл. 5). Это доказывает его генерирующее влияние на финансовый и производственный потенциалы компании.

Для решения текущих экономических задач целесообразно установить влияние производных потенциалов на традиционные экономические показатели работы компании. В табл. 6 приведены построенные статистически значимые математические модели, отражающие зависимость выручки (В), прибыли до уплаты налогов (П), чистой прибыли (ЧП), рентабельности активов (РАК), рентабельности продаж (РПР) и рентабельности оборотных активов (РОА) компании от состояния ее производных потенциалов.

Полученные результаты дают основания для вывода, что управлять экономическими показателями можно путем построения соответствующих ценностям компании трудового и финансового потенциалов.

**Характеристика технологий управления организационным потенциалом компании**

Представленные теоретические исследования и эмпирическая проверка показали, что организационный потенциал выступает двигателем роста продаж. Значимость этого вывода определяет потребность технологизировать управление организационным потенциалом, что позволит повысить надежность получения желательного результата при сокращении затрат временных и денежных ресурсов. Построение любой технологии, в том числе управленческой, начинается с разработки маршрутной технологии, под которой понимаем набор основных комплементарных компонентов и установленный порядок выполнения действий, представленный в укрупненной форме. Для оформления маршрутных технологий

Влияние производных потенциалов на экономические показатели компании [The impact of derivatives on the potential performance of the company]				
Модель	Коэффициент множественной корреляции	Коэффициент детерминации	F	Значимость F
<i>Влияние трудового потенциала</i>				
$B_i = 15239,44 TP_{i\text{адд}} + 9291,95$	0,5910	0,3493	6,98	0,0203
$\Pi_i = 9739,16 TP_{i\text{адд}} - 3940,92$	0,8845	0,7824	46,74	$1,19 \cdot 10^{-5}$
$ЧП_i = 7557,62 TP_{i\text{адд}} - 2970,55$	0,8794	0,7733	44,35	$1,56 \cdot 10^{-5}$
$РАК_i = 30,54 TP_{i\text{адд}} - 11,98$	0,8966	0,8038	53,27	$6,01 \cdot 10^{-6}$
$РПР_i = 45,61 TP_{i\text{адд}} - 17,69$	0,8801	0,7746	44,66	$1,51 \cdot 10^{-5}$
$РОА_i = 41,68 TP_{i\text{адд}} - 16,63$	0,9202	0,8468	71,84	$1,18 \cdot 10^{-6}$
<i>Влияние финансового потенциала</i>				
$\Pi_i = 9330,88 ФП_{i\text{адд}} - 5634,74$	0,5680	0,3226	6,19	0,0272
$ЧП_i = 7241,88 ФП_{i\text{адд}} - 4285,78$	0,5647	0,3189	6,09	0,0283
$РАК_i = 31,46 ФП_{i\text{адд}} - 18,97$	0,6191	0,3833	8,08	0,0139
$РПР_i = 46,48 ФП_{i\text{адд}} - 27,74$	0,6011	0,3613	7,35	0,0178
$РОА_i = 46,11 ФП_{i\text{адд}} - 28,58$	0,6822	0,4655	11,32	0,0051

управления предлагаем использовать комплект документов, включающий пояснительную записку, графическую часть, организационные, инструктивно-методические и другие документы [11]. Графическая часть – это процедура преобразования входов в продукты компании под влиянием методов и инструментов управления путем применения установленных механизмов. Для создания графической части рекомендуем использовать методологию структурного анализа и проектирования (SADT), предусматривающую разработку комплекта взаимосвязанных, иерархически упорядоченных диаграмм, образующих в совокупности SADT-модель процесса [12].

Пояснительная записка должна содержать общую характеристику технологии управления, ее компонентов и комментариев к графической части. В качестве примера приведена концептуальная схема технологии «Преобразование организационного потенциала компании», состоящая из 4 функциональных блоков, соединенных связями по входу (рис. 5). Управление выполняется посредством требований по сроку, методики исследования ОППК и методики проектирования ОППК с учетом состояния деловой среды.

Функциональный блок «Управление преобразованием ОППК» включает блоки: «Определение ключевых ценностей компании», «Отбор и инструктирование участников», «Создание организационных условий для работы», «Определение этапов работы», «Проведение промежуточного и завершающего контроля», «Регулирование хода выполнения работ».

Блок функции «Исследование ОППК» включает блоки: «Разработка процедуры проведения исследования», «Изучение методики и проведение подготовки», «Анкетирование и обработка результатов», «Оценка соответствия ОППК новым ценностям и

деловой среде», «Определение предпочтительной модели поведения компании».

Состав блока «Проектирование преобразования ОППК»: «Определение характеристик новой модели поведения», «Формирование состава специализированных технологий управления», «Разработка технологий управления и изменений организационной структуры», «Разработка технологий управления персоналом и погашения сопротивления», «Разработка проекта преобразования ОППК».

Блок «Внедрение проекта преобразования ОППК» включает конкретизирующие блоки: «Изменение организационных и операционных процессов», «Заключение и перезаключение договоров с партнерами, согласно новой политике внешних связей», «Систематизация объектов интеллектуальной собственности, информационных систем и технологий», «Внедрение основных компонентов новой корпоративной культуры», «Оценка результатов внедрения», «Внедрение новых показателей и индикаторов ОППК в систему учета».

Результаты проведенного теоретического исследования расширяют знания о структуре и свойствах потенциала компании, сущности, особенностях и возможностях использования комплекса ее организационных ресурсов, способах адаптации компании к состоянию деловой среды, раскрывают природу организационного потенциала как сложного образования и сущность адекватных методов его многомерного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и эмпирической проверке инструментария для измерения и оценки организационного потенциала с учетом ценностей компании. Кроме того, предложенный авторами научно-методический подход к разработке технологий управления позволяет формировать организационный потенциал под конкретные целевые показатели роста продаж и прогнозировать рост.

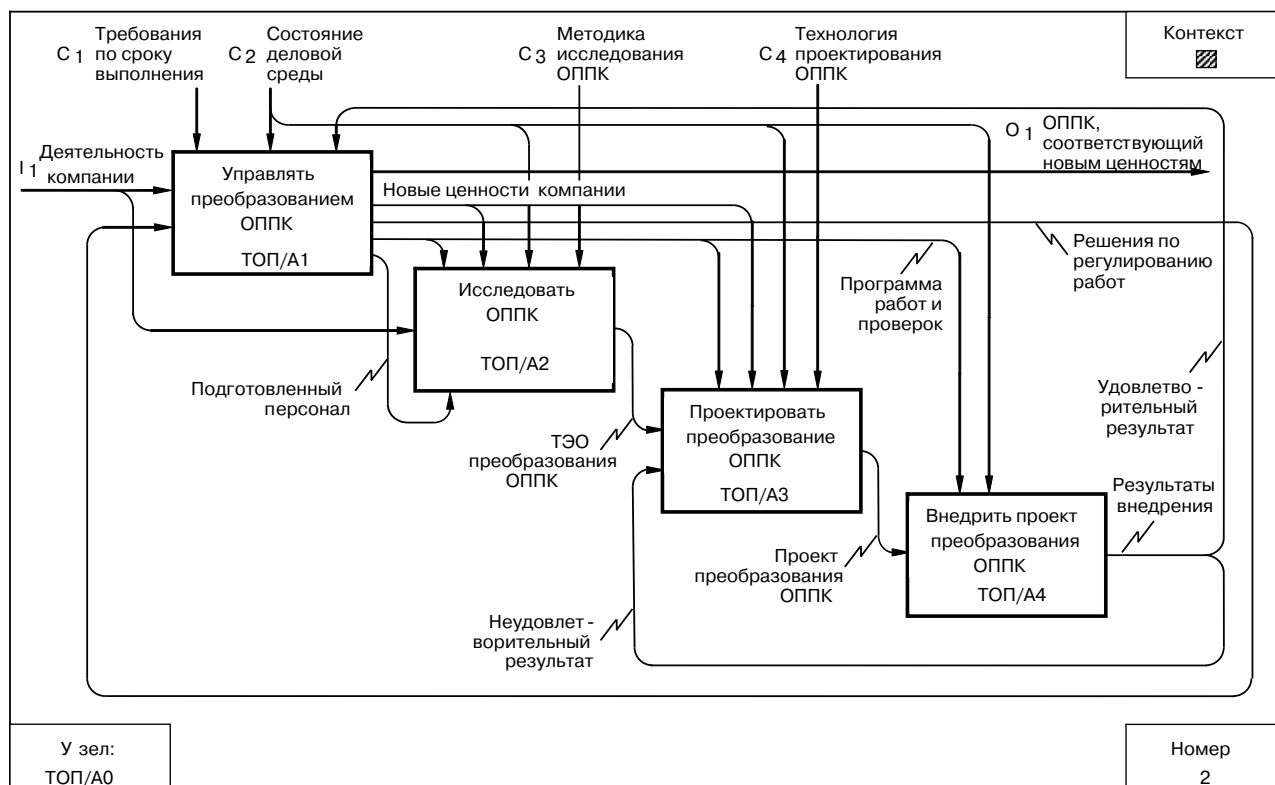


Рис. 5. Алгоритм преобразования организационного потенциала компании [The conversion algorithm institutional capacity]

### Библиографический список

1. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г. и др. Управление знаниями в корпорациях. / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 304 с.
2. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 с.
3. Гаранина Т.А. Нематериальные активы и интеллектуальный капитал: роль в создании ценности компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. Сер. 8, вып. 2. С. 78–105.
4. Макаrenchенко М.А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. 2005. Сер. 8, вып. 3. С. 39–62.
5. Теория организации: учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. 431 с.
6. Третьякова Е.П. Моделирование поведения компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 77–85.

7. Лантев Ю.В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. Сер. 8, вып. 2. С. 3–23.

8. Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 35–58.

9. Литовченко С., Дынин А. Топ-менеджеры российских компаний обозначили ключевые управленческие задачи ближайшего будущего. В сб. статей «Управление ростом: идеи и технологии». М.: Альпина Паблишер, 2002. 280 с.

10. Третьякова Е.П., Глушков А.И. Организационный потенциал компании: методика измерения и оценка состояния // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6. С. 65–72.

11. Третьякова Е.П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов // Вестник ИргТУ. 2013. № 2. С. 206–211.

12. Марка Дэвид А., Клемент Мак Гоуэн. Методология структурного анализа и проектирования SADT. М.: Метатехнология, 1993. 243 с.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*  
2015, no. 3, July – September, pp. 14–25  
ISSN 2072-1633

### The development of the concept of management concept of the companies organizational

*M.S. Kuvshinov, E.P. Tret'yakova* – “South Ural State University” (national research university), 76 Lenin prospekt, Chelyabinsk 454080, Russia. msk1954@mail.ru, helent89@ya.ru.

**Abstract.** Organizational resources, their rational construction, combination and application present essential factors of the company's activity and existence in the market environment. Consideration of organizational resources as a complex of connections and interactions, the understanding of this complex as the organizational potential of the company allows to create complex models and technolyze the company's management of the company through the management of its organizational potential. The organizational potential of the industrial company (OPIC) is understood as the company's ability to form the structurized construction of complementary resources incorporated combined through the idea of orientation on conformity with the environment or its transformation. The management of organizational potential is considered to be a complete process to secure the conformity of the company with the business environment, consisting of 3 phases: research, construction and maintenance and transformation of organizational potential on the basis of application of combined resource and process OPIC indexes. Complete OPIC management technologies are formed by combining the value oriented functionally specialized company management technologies. To this purpose the methodology of the structural analysis and designing (SAD) is used. The presented material expands our knowledge on structure and properties, essence, features and opportunities to apply the complex of organizational resources of the company, ways of managing its growth and adaptations to conditions of the business environment, essence, kinds and ways of construction of complex management technologies. The practical importance of the study consists in the opportunity to of apply the offered tools for development of strategy, tactics and complex technology of company management through management of organizational potential targeting concrete parameters of growth.

**Keywords:** resources, organizational potential, the business environment, growth of sales, management technology.

### References

1. Mil'ner B.Z. Rumyantseva Z.P., Smirnova V.G. i dr. *Upravlenie znaniyami v korporatsiyakh*: [Knowledge

management in the enterprise]: Pod red. B.Z. Mil'nera. Moscow: Delo, 2006. 304 p. (In Russ).

2. Styuart T.A. *Intellektual'nyi kapital. Novyi istochnik bogatstva organizatsii* [Intellectual capital. New source of wealth organizations]. Moscow: Pokolenie, 2007. 368 p. (In Russ).

3. Garanina T.A. Intangible assets and intellectual capital: the role in the creation of the company's values. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. 2010. Vol. 8. No. 2. Pp. 78–105. (In Russ).

4. Makarchenko M.A. The interaction of the organizational structure and culture of the company. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2005. Vol. 8. No. 3. Pp. 39–62. (In Russ).

5. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]: Pod red. V.G. Alieva. Moscow: ZAO «Izdatel'stvo «Ekonomika», 2003. 431 p. (In Russ).

6. Tret'yakova E.P. Modeling the behavior of the Company. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 2013. No. 8. Pp. 77–85. (In Russ).

7. Laptev Yu.V. Russian growth strategy of multinational companies: the crisis test. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. 2010. Vol. 8. No. 2. Pp. 3–23. (In Russ).

8. Radygin A.D. Evolution of the forms of integration and management models: the experience of large-Russia cal corporations and groups. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2004. No. 4. Pp. 35–58. (In Russ).

9. Litovchenko S., Dynin A. *Top-menedzhery rossiiskikh kompanii oboznachili klyuchevye upravlencheskie zadachi blizhaishego budushchego* [Top managers of Russian companies identified key managerial tasks of the near future]. V sb. statei «Upravlenie rostom: idei i tekhnologii». Moscow: Al'pina Pablisher, 2002. 280 p. (In Russ).

10. Tret'yakova E.P., Glushkov A.I. The organizational capacity of the company: methods of measurement and assessment. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 2014. No. 6. Pp. 65–72. (In Russ).

11. Tret'yakova E.P. The organizational capacity of the company: methods of measurement and assessment. *Vestnik IrGTU*. 2013. No. 2. Pp. 206–211. (In Russ).

12. Marka Devid A., Klement Mak Gouen. *Metodologiya strukturnogo analiza i proektirovaniya SADT* [Methodology for structural analysis and design SADT]. Moscow: Metatekhnologiya, 1993. 243 p. (In Russ).

**Information about authors:** *M.S. Kuvshinov* – Doctor of Economic Sciences, Professor.

*E.P. Tret'yakova* – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.