

УДК 336.6

ОБ ОДНОМ ПОДХОДЕ К АНАЛИЗУ И ОЦЕНКЕ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Халиков М.А., Максимов Д.А.

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва,
e-mail: maksimovdenis@mail.ru

В работе представлен теоретический подход и метод анализа и оценки ресурсного потенциала предприятия на этапах выбора стратегии функционирования на конкурентных товарных рынках и рынках факторов производства. Предлагаемый подход реализован в рамках неоклассической теории производства и основан на интеграции достоинств методов портфельного анализа, SWOT-анализа с выявлением сильных и слабых сторон предприятия, методов оценки управленческого потенциала (по И. Ансоффу), анализа конкурентного окружения (по Ф. Котлеру) и анализа конкурентной силы (конкурентные стратегии М. Портера). На этапе оценки конкурентных преимуществ от использования специфических активов предлагается использовать модифицированный метод ресурсно-рыночного портфеля.

Ключевые слова: ресурсный потенциал предприятия, SWOT-анализ, анализ конкурентной силы, конкурентные стратегии Портера, метод ресурсно-рыночного портфеля

ABOUT ONE APPROACH TO THE ANALYSIS AND THE ASSESSMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Khalikov M.A., Maximov D.A.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: maksimovdenis@mail.ru

The article presents the theoretical approach and methods of analysis and assessment of resource potential of the enterprise on the stages of choosing the strategy of functioning in competitive commodities markets and production factors markets. The proposed approach is implemented within the neoclassical theory of production and is based on the integration of advantages of methods of portfolio analysis, SWOT-analysis with identifying strengths and weaknesses of the enterprise, assessment methods of management capacity (according to I. Ansoff), analysis of the competitive environment (according to P. Kotler) and analysis of the competitive force (Porter's competitive strategies). During the assessment stage of competitive advantages of using the specific assets it is offered to use the modified method of the resource-market portfolio.

Keywords: resource potential of an enterprise, SWOT-analysis, analysis of the competitive force, Porter's competitive strategies, method of the resource-market portfolio

Важной задачей обеспечения устойчивости и повышения эффективности рыночной деятельности корпоративных предприятий реального сектора экономики является корректный выбор стратегий формирования и использования их ресурсного потенциала в сферах производства и реализации готовой продукции, что актуализирует проблематику разработки концепции и совершенствования методологии анализа и оценки соответствия ресурсного потенциала целям и задачам предприятия, определенным его миссией и рыночной позицией. На практике эта концепция предполагает выбор стратегических и тактических целей, которые планируется достичь на рынках факторов производства и готовой продукции, и методов их достижения в направлении эффективно-го использования ресурсного потенциала.

Для выбора соответствующей текущему положению предприятия на рынках стратегии, учитывающей его рыночные преимущества и возможности использования ресурсного потенциала, применяются различные подходы и методы. В мировой практике наиболее известными являются методы портфельного анализа, SWOT-ана-

лиза с выявлением сильных и слабых сторон предприятия, методы оценки управленческого потенциала (И. Ансофф), методы анализа конкурентной среды (Ф. Котлер), анализа конкурентной силы (конкурентные стратегии М. Портера).

Рассмотрим подход и метод анализа и оценки ресурсного потенциала предприятия, основанный на синтезе достоинств перечисленных методов.

Предлагаемые подход и метод базируются на алгоритме, включающем следующие этапы:

- 1) оценка рыночных перспектив, внешних и внутренних угроз;
- 2) анализ сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия и оценка его возможностей на длительный период функционирования;
- 3) оценка общей конкурентоспособности предприятия.

Методология включает:

– SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, перспектив и угроз внешней среды) является основой последующего выбора целей и стратегии развития бизнеса

предприятия. Осуществляемый в его рамках анализ внутренних и внешних факторов, сильных и слабых сторон рыночной позиции предприятия, угроз и возможностей их нейтрализации в рамках выбранной стратегии развития может рассматриваться как начальный этап выбора стратегии формирования ресурсного потенциала предприятия;

– CCRУ – анализ предназначен для конкретизации целей рыночной деятельности предприятия на предстоящий период и определения средств их достижения. Результатом является предварительный список стратегий с указанием их направленности и целей, а также необходимых для их реализации комбинаций факторов (материальных и нематериальных активов). Таким образом, CCRУ-анализ призван определить действия менеджмента для концентрации технологически взаимосвязанных активов (универсальных и специфических) для наиболее важных и приоритетных продуктах и производственных программах. На основе CCRУ – анализа предполагается сделать предварительные выводы об эффективности ресурсного потенциала предприятия и направлениях его реструктуризации и совершенствования.

Та или иная комбинация активов и управленческих действий менеджеров направлены на:

- устранение (нейтрализация) внешних угроз и сохранение устойчивости предприятия в турбулентной рыночной среде на основе использования преимуществ, связанных с наличием специфических активов, и дополнительных возможностей ресурсного потенциала;

- реализацию конкурентных преимуществ, обеспеченных использованием сильных сторон ресурсного потенциала предприятия;

- преодоление негативных тенденций ослабления конкурентной позиции предприятия на рынках и снижения эффективности его рыночной деятельности на основе продуктовых и технологических инноваций и развития ресурсного потенциала.

Однако CCRУ-анализ не дает прямых рекомендаций по поводу того, какие именно стратегические решения следует выбрать, а поэтому его результаты необходимо дополнить оценками конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия, которые можно получить, например, в рамках неоклассической теории производства.

Неоклассический подход к оптимальному использованию ресурсного потенциала предприятия основан на следующих положениях:

- затраты, связанные с обеспечением каждой составляющей ресурсного потенциала предприятия активами, совпадают с их двойственной оценкой (альтернативной ценой);

- максимизация «полезности» ресурсного потенциала предприятия представляет собой процесс достижения Парето-эффективности – такой структуры ресурсного потенциала, при которой невозможно улучшить «полезность» хотя бы одного актива, не уменьшая при этом «полезности».

В неоклассической теории предприятие как объект стратегического управления, функционирующий в рыночных условиях, рассматривается совокупностью параметров, характеризующих использование ресурсов, призванных обеспечить в перспективе выполнение выбранной миссии и намеченных стратегических целей. Каждый из ресурсов – активов (материальных, технологических, организационных, кадровых, информационных, финансовых) является составляющей потенциала для достижения выбранных целей функционирования производственной системы предприятия, а их совокупность характеризует его ресурсный потенциал. Ресурсный потенциал необходимо рассматривать не только с позиции предельных возможностей производства продукции выбранной производственной программы (основной постулат неоклассической теории производства), но и с позиции его способности адекватно реагировать на изменения на товарных рынках и рынках факторов производства.

Объем и структура ресурсного потенциала предприятия создают вполне определенные предпосылки для соответствующего им уровня и структуры затрат производственной сферы предприятия. Сравнивая фактические и планируемые значения составляющих ресурсного потенциала, выявляя зоны большей концентрации затрат и устанавливая связь этих зон с эффективностью использования (рыночной отдачей) ресурсного потенциала, можно сформулировать задачу оптимального использования этого потенциала.

В общем виде производственный процесс сводится к преобразованию первичных ресурсов (активов) на входе в новые ресурсы (продукты) на выходе:

$$P_{\text{вх}} \rightarrow \text{ПС} \rightarrow P_{\text{вых}}, \quad (1)$$

где $P_{\text{вх}}$ и $P_{\text{вых}}$ – соответственно первичные на входе ($P_{\text{вх}}$) производственной системы (ПС) и на выходе ($P_{\text{вых}}$) активы.

Соответственно, ресурсный потенциал предприятия следует рассматривать как совокупность используемых первичных ре-

сурсов и их комбинаций для получения новых ресурсов-продуктов.

Рассматривая траекторию развития предприятия на достаточно длительном периоде времени, можно напомнить известный экономический критерий его устойчивого развития за период T , представленный в виде:

$$\Delta\Pi(P) = \sum_{t=1}^T \left[\sum_{i=1}^n (Q_{it} C_{it} - Q_{jt} \Pi_{jt}) \right] (1 + E_H)^{-t} \rightarrow \max, \quad (2)$$

где $\Delta\Pi(P)$ – прирост полезности (стоимости) вновь созданных активов за период T ; Q_{it} – количество вновь созданных активов i -го вида, производимых предприятием в год t ; C_{it} – полезность (стоимость) ед. вновь созданных ресурсов i -го вида в год t ; Q_{jt} – количество потребленных ресурсов j -го вида в год t ; Π_{jt} – цена использованных ресурсов j -го вида в год t ; E_H – норматив эффективности (предполагаемая отдача) использования ресурсов.

Модель (1) с критерием (2) в большей степени адекватна деятельности предприятия в условиях стационарного рынка и стабильных параметров внешней и внутренней сред.

Нестабильность внешней (рыночной) среды диктует необходимость учета факторов нестабильности и риска при выборе стратегии управления производственной сферой. Эта проблематика рассматривается в различных работах, посвященных вопросам стратегического анализа и планирования и, в частности, реструктуризации стратегического потенциала российских предприятий. Понятие стратегического потенциала в этих работах раскрывается в терминах реинжиниринга используемых предприятиями бизнес-процессов с целью достижения кардинального улучшения результатов деятельности (в нашем случае, в производственной сфере).

В рамках методологии реинжиниринга стратегический потенциал предприятия рассматривается как совокупность взаимоувязанных товарной и ресурсной стратегиями бизнес-процессов, управление которыми направлено на оптимизацию вход-выходных параметров посредством распределения централизованных ресурсов предприятия между отдельными бизнес-сегментами, исходя из текущей и прогнозируемой конъюнктуры рынков и состояния стратегических зон деятельности (зона деятельности предприятия – отдельный рыночный сегмент, на который имеется (планируется иметь) выход).

Предприятие достигает главной стратегической цели – формирование и сохранение конкурентных преимуществ, решая задачу распределения ограниченных инвестиционных ресурсов между сегментами бизнеса и стратегическими зонами хозяйствования так, чтобы максимизировать си-

нергетический эффект взаимодействия элементов стратегического потенциала.

В задачах оценки синергетического эффекта вероятно опасность выбора чрезмерно оптимистического сценария развития либо внешних (рыночных) условий, либо ресурсного потенциала предприятия. Эту проблему можно решить в направлении интеграции рыночного и ресурсного подходов.

Для рыночного подхода определяющими являются предпосылки:

- конкурентоспособность предприятия детерминирована рынками сбыта, а следовательно, привлекательности рыночной среды как индикатору емкости и качества рынка, а также рыночной позиции предприятия должно быть уделено особое внимание;

- конкурентная позиция предприятия в целом определяет характер его поведения на товарных и ресурсных рынках и тем самым непосредственно влияет на результаты деятельности в производственной сфере;

- рынки факторов производства являются совершенными в той степени, что предприятия одной отрасли функционируют в условиях одинаковой их конъюнктуры.

В этом случае, однако, спорным остается вопрос, какие активы производственной сферы обеспечили предприятию выгодную позицию на рынке и каким образом следует ее удерживать и усиливать.

Ресурсоориентированный подход базируется на следующих предпосылках:

- предприятие характеризуется совокупностью уникальных (специфических) активов, а неоднородность ресурсной базы является существенной особенностью рыночной деятельности в условиях растущей конкуренции. С использованием специфических активов предприятие завоевывает и укрепляет стратегически выгодные и недоступные для конкурентов рыночные позиции;

- поведение предприятия как субъекта рыночных отношений определяется парадигмой «ресурсы – поведение – результат»;

- актив является стратегически значимым (конкурентной составляющей

ресурсного потенциала предприятия), если он защищен от имитации конкурентами и обладает качествами незаменимости и способности обеспечить синергетический эффект в комбинации с другими активами.

Казалось бы, рыночный подход с приоритетом анализа внешней по отношению к предприятию среды и ресурсный подход с анализом внутренних сильных и слабых сторон предприятия являются антиподами: использование одного исключает применение другого. Однако, такое противостояние может быть заменено интеграцией рассмотренных подходов, призванной, с одной стороны, объяснить развитие предприятия в условиях использования уникальных ресурсов в изменившейся рыночной среде, а, с другой – предложить при наличии определяемой комбинации ресурсов и рыночных условий рекомендации для стратегического менеджмента.

Метод сопоставления активов, обеспечивающих предприятию конкурентные пре-

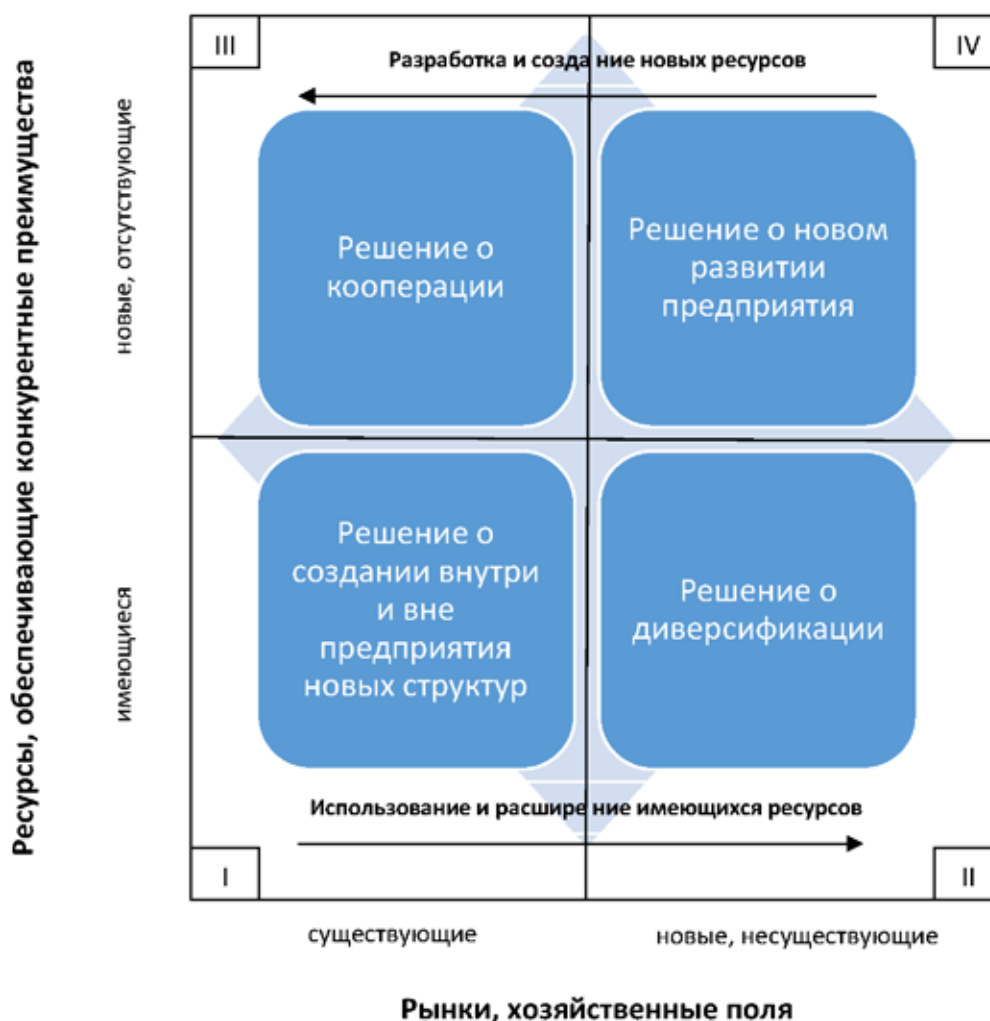
имущества, с параметрами его рыночных сегментов известен как метод ресурсно-рыночного портфеля (рисунок).

Ресурсно-рыночный подход предполагает четыре частные стратегии:

- использование конкурентных преимуществ и управление ресурсным потенциалом на освоенных рынках (I сегмент);
- управление имеющимися активами на перспективных рынках (II сегмент);
- управление новыми (в том числе, специфическими) активами на традиционных рынках (III сегмент);
- управление новыми (в том числе, специфическими) активами на новых (осваиваемых) рынках (IV сегмент).

На основе четырех частных стратегий предлагаются две основные:

- использование конкурентных преимуществ, базирующихся на специфических активах предприятия, и их адаптация и расширение в направлении новых рынков;



Модель ресурсно-рыночного портфеля стратегического анализа

– прогнозирование потребности в универсальных и специфических активах для освоенных и осваиваемых рынков и выбор стратегии развития ресурсного потенциала предприятия в условиях нарастания конкурентной борьбы.

Первый шаг анализа заключается в сопоставлении выпускаемой продукции имеющимся ресурсам (активам) (сегмент I, рис. 1) и выявлении потребности в ресурсах той или иной группы по каждому сегменту бизнеса.

Далее по отдельным бизнес-сегментам калькулируются затраты ресурсов на основе методологии ABC (на основе учета и приведения к стоимости затратообразующих факторов по каждому subprocessу). Путем сведения отдельных ресурсов в общий «ресурсный пул» производится оценка затрат по всем «ресурсным пулам» и выявляется общая потребность в ресурсах.

В заключении проводится распределение ресурсов в соответствии с потребностями отдельных бизнес-процессов. Сравнение наличных ресурсов со спросом на них позволяет выявить реальные избыточные мощности, что может привести к необходимости создания в рамках предприятия нового подразделения и его выделения в качестве самостоятельной хозяйственной бизнес-единицы.

Таким образом, интеграция ресурсного и рыночного подходов позволяет повысить качество анализа конкурентной позиции предприятия на рынках и принять корректное решение по избыточным мощностям на основе расширенной информационной базы.

При наличии неиспользованных активов производственного назначения возникает вопрос об их использовании (сегмент II, рис.1) либо на освоенных, либо на перспективных рынках. Возможная стратегия диверсификации общих и специфических активов должна стать предметом дополнительных исследований с заранее непредсказуемыми результатами.

Ресурсный подход предполагает исследование зависимости уровня диверсификации производственной деятельности от гибкости технологической базы и вовлекаемых в производство ресурсов. Предварительная классификация ресурсов (разбивка на ряд категорий: материальные, нематериальные, финансовые, информационные и др.) позволяет привести оценки эффективных направлений их дальнейшей диверсификации. Интеграция ресурсного и рыночного подходов предоставляет возможность увязать крайности – специфичность деятельности и широкое присутствие предприятия на рынках. А именно:

– функционируя на традиционных рынках, предприятие имеет возможность

оценить, позволяют ли ему имеющиеся ресурсы выдержать конкуренцию в средне- и долгосрочной перспективе. Если признается необходимость создания нового, ранее не имевшегося в его распоряжении актива (специфического или ультраспецифического), то встает вопрос о форме получения и развития такого ресурса. Сначала изучаются возможности расширения общих или универсальных активов. Если качество таких активов не отвечает выявленным потребностям, то предприятие вынуждено прибегнуть к внешним источникам специфических активов (например, на основе кооперации);

– если имеющихся ресурсов недостаточно для сохранения стабильных конкурентных преимуществ, предприятию необходимо решить задачу определения рациональной потребности в ресурсах универсальной или уникальной групп, необходимых для освоения новых рынков (сегмент IV, рис. 1). В этом случае актуальна интеграция рыночного и ресурсного подходов, которая открывает широкие перспективы для такого анализа и принятия обоснованного решения по экспансии предприятия на новые рынки.

Таким образом, благодаря интегрированному подходу можно обосновать стратегические рекомендации с учетом нескольких возможных перспектив, более точно провести анализ положения предприятия на рынках. Определение же приоритетов внутреннего и внешнего развития в каждом конкретном случае зависит от его рыночной позиции и состояния ресурсной базы.

В целом рассмотренный подход к анализу и оценке ресурсного потенциала предприятия предполагает дальнейшую конкретизацию и дополнительные исследования. Вместе с тем, его реализация позволит усилить возможности отечественных предприятий интегрировать новую информацию и знания, что будет способствовать усилению их конкурентных преимуществ в национальной и мировой экономиках.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765 с.
3. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Под общ.ред. С.А. Панова. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
4. Максимов Д.А., Халиков М.А. Методы оценки и стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия. – Москва, Гриф и К, 2012. – 219 с.
5. Халиков М.А. Моделирование производственной и инвестиционной стратегии машиностроительного предприятия. – М.: Изд-во «Фирма-Благовест-В», 2003. – 304 с.