

УДК 005.5

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

П.С. Бурланков

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, email: p.burlankov@mgutm.ru

Аннотация. В статье рассмотрены методические аспекты повышения корпоративного потенциала на основе проведения изменений. В условиях агрессивной конъюнктуры ведения предпринимательской деятельности внедрение изменений является важнейшим условием поддержания конкурентоспособности и достижения стабильной финансовой устойчивости. Трансформация бизнес-процессов и управленческих механизмов должна происходить с учетом актуальных инновационных разработок, запросов потребительской среды и динамики конкурентного поведения иных субъектов бизнеса. Стратегическим результатом изменений выступает рост корпоративного потенциала, который представляет собой совокупность текущих и будущих возможностей, обеспечивающих ведение эффективной хозяйственно-экономической деятельности и устойчивость положения на конкурентном рынке. Корпоративный потенциал включает в себя весь набор ресурсов, доступных для управления и потребления в хозяйственно-экономической системе. Проведение изменений должно носить тщательно продуманный и системный характер, позволяющий гибко интегрировать новые технологии, формы управления и инструменты при минимальном сопротивлении со стороны внутреннего пространства. Автором в работе уточнены подходы к проведению изменений, позволяющие достигнуть положительного результата, систематизированы основные области проведения изменений в классических субъектах бизнеса, структурирован процесс и изложены основные этапы преобразования корпоративного потенциала на основе осуществления изменений, рассмотрен механизм обоснования изменений для условной корпоративной структуры на основе инструментов SWOT-анализа и диаграммы Левина.

Ключевые слова: управление, корпоративный потенциал, изменения, менеджмент, преобразование потенциала, резервы роста, управление ресурсами.

MANAGING THE POTENTIAL OF AN ORGANIZATION THROUGH CHANGE

P.S. Burlankov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management (the First Cossack University)», Moscow, email: p.burlankov@mgutm.ru

Abstract. The article considers methodological aspects of increasing corporate potential based on changes. In the conditions of aggressive business environment, changes are essential for maintaining competitiveness and achieving stable financial sustainability. Transformation of business processes and management mechanisms should take into account current innovative developments, demands of the consumer environment and the dynamics of competitive behavior of other business entities. The strategic result of changes is the growth of corporate potential, which is a set of current and future opportunities that ensure effective economic activity and stability in the competitive market. Corporate potential includes the entire set of resources available for management and consumption in the economic system. Changes should be carefully thought out and systemic, allowing for flexible integration of new technologies, management forms and tools with minimal resistance from the internal space. The author of the work clarified approaches to implementing changes that allow achieving a positive result, systematized the main areas of implementing changes in classical business entities, structured the process and outlined the main stages of transforming corporate potential based on implementing changes, considered the mechanism for justifying changes for a conditional corporate structure based on SWOT analysis tools and Levin's diagram.

Keywords: management, corporate potential, changes, management, transformation of potential, growth reserves, resource management.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.09.2025

Введение

Единственно верным направлением развития любой социально-экономической системы является эволюция, которая выражается в осуществлении качественных изменений, обеспечивающих переход на новую

ветвь циклического прогресса. Приоритетом современного этапа корпоративной эволюции является достижение целей устойчивого развития на основе баланса интересов экономики и экологии [1]. Как отмечает О.А. Колосова в составе авторского коллектива, основой для эволюционных преобразований выступают изменения, которые должны обеспечить расширение емкости корпоративного потенциала [2]. Методика повышения потенциала организации за счет проведения изменений состоит из ряда компонентов. Первым рассматриваемым компонентом в данной области является выбор подхода к проведению изменений. Сущность и особенности выбора подходов к проведению изменений в деятельности организации рассматриваются в цикле публикаций Л.М. Божко [3-7]. На основе обобщения материалов научных публикаций данного автора можно сделать вывод о том, что при проведении организационных изменений возможно использование широкого спектра научных подходов. Наличие такого большого числа подходов к проведению организационных изменений обусловлено их неповторимостью для каждой хозяйственной единицы и особенностями реализации под воздействием множества факторов.

В результате своих исследований автор делает вывод о том, что наиболее приоритетными подходами для формирования стратегических альтернатив развития хозяйствующего субъекта являются проектно-плановый и программный подходы. Сущность проектно-планового подхода состоит в том, что при его формировании в первую очередь определяется стратегическая проектная цель функционирования хозяйствующего субъекта. Важным допущением реализации данного подхода является то обстоятельство, что воздействие факторов внутренней и внешней среды на организацию может быть спрогнозировано с определенной долей вероятности [8]. Отличительной особенностью использования программного подхода формирования стратегии развития организации при использовании технологии управления изменениями является то обстоятельство, что он отталкивается не от конечной цели функционирования организации, а от существующих на данном этапе ее коммерческой деятельности проблем. При использовании программного подхода формирование стратегических альтернатив развития организации происходит на основе «того, что есть реально», а при использовании проектно-планового подхода решение данной задачи строится на основе того, что должно иметь место в будущем [9].

На выбор подходов к проведению изменений к деятельности организации существует и другая научная позиция. Ряд авторов, среди которых можно выделить Л.У. Хадиева [10], для управления изменениями в деятельности предприятия наиболее актуальным считают использование клиентоориентированного подхода. Именно использование данного подхода, по мнению автора, в условиях роста конкуренции на товарных рынках и снижению спроса на продукцию предприятия способно обеспечить рост эффективности его функционирования и стабилизировать величину дохода.

Особая значимость использования системного подхода для управления изменениями в деятельности предприятия рассматривается в научной статье В.В. Кабанова [11]. В этой связи следует отметить, что системный подход требует рассмотрения хозяйствующего субъекта как определенной системы со своими имеющимися ресурсами и социально-экономическими особенностями функционирования. При этом важно понимать, что все основные элементы данной системы находятся в постоянной взаимосвязи и взаимодействии друг с другом.

Цель исследования

Цель исследования заключается в конкретизации отдельных методических аспектов проведения изменений в организации с целью расширения емкости корпоративного потенциала. Для достижения указанной цели в статье происходит решение следующих задач:

- уточнить подходы к проведению изменений, позволяющие достигнуть положительного результата;
- систематизировать основные области проведения изменений в классических субъектах бизнеса;
- структурировать процесс и изложить основные этапы преобразования корпоративного потенциала на основе осуществления изменений;
- рассмотреть механизмы обоснования изменений для условной корпоративной структуры на основе инструментов SWOT-анализа и диаграммы Левина.

Методы и материалы исследования

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: сравнения, гносеологический, контент-анализа, графический, экспертной оценки, логический. На основе гносеологического метода и опираясь на материалы контент-анализа были уточнены подходы к проведению изменений в деятельности компаний, способствующие расширению потенциала хозяйственно-экономической деятельности. Логический метод обеспечил формирование причинно-следственных связей между

трансформациями в хозяйственно-экономической деятельности и изменениями в качестве и количестве корпоративного потенциала. В рамках графического метода в работе были визуализированы основные методические аспекты управления потенциалом компании на основе проведения изменений в виде структурирования областей изменений в организации, представления процесса преобразования потенциала компании, SWOT-анализа деятельности АО «Альфа», диаграммы К. Левина, раскрывающей наиболее приоритетные направления реализации изменений. Обоснование наиболее значимых векторов проведения изменений в деятельности АО «Альфа» происходит на основе экспертного метода.

Результаты исследования

В процессе проведения изменений используется различный инструментарий их осуществления. Б.Н. Герасимов [12] среди основных методов проведения изменений в деятельности организации с целью повышения ее потенциала выделяет следующие:

- реинжиниринг – переосмысление приоритетов и механизмов в управлении бизнес–процессами;
- аутсорсинг – передача выполнения определенных функций внешнему лицу;
- аутстаффинг – выведение части персонала за штат с целью оптимизации деятельности;
- бенчмаркинг – разработка управленческих решений на основе исследования передового опыта конкурентов;
- консалтинг – использование поисковых и научно–исследовательских разработок в деятельности организации, в том числе и консультационного характера.

Одним из наиболее эффективных инструментов проведения изменений в организации является реинжиниринг бизнес-процессов. А.Г. Борисенко [13] выделяет два основных способа проведения реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности предприятия:

- систематический реинжиниринг, который направлен на формирование постоянной системы оптимизации управления и функционирования бизнес–процессов в организации;
- «с чистого листа» – в данном случае реинжиниринг происходит путем формирования нового бизнес-процесса, а механизм реализации старого бизнес–процесса полностью удаляется.

Повышение потенциала организации за счет проведения изменений происходит не в «общем» в рамках организации, а за счет проведения изменений в отдельных направлениях ее функционирования. Выявление актуальных направлений проведения изменений является важной задачей менеджмента предприятия, так как правильный выбор областей проведения изменений позволит сформировать большую эффективность повышения потенциала организации [14]. На рисунке 1 представлены основные области проведения изменений в деятельности предприятия.



Рис. 1. Области проведения изменений в организации



Рис. 2. Процесс преобразования потенциала организации

Для построения правильного алгоритма повышения потенциала организации за счет проведения изменений необходимо четко представлять себе сам процесс его преобразования в конечные финансовые результаты функционирования экономического субъекта. Как отмечалось нами ранее в данной работе основной целью использования потенциала предприятия является достижение определенного конечного результата. Данный результат при наиболее благоприятном исходе должен носить положительный характер и иметь максимальное значение.

Значимость исследования процесса преобразования потенциала организации в конечный результат функционирования экономической системы состоит в том, что он позволяет выявить направления реализации изменений с целью повышения потенциала предприятия.

При формировании показателей оценки эффективности использования потенциала предприятия, С.Е. Щепетова [15] считает необходимым использование системного подхода. Использование системного подхода позволит сформировать комплекс показателей, направленных на максимальное емкое исследование качества и эффективности использования ресурсного потенциала, так как применение отдельных показателей не позволит создать четкую картину в данной области диагностики.

Процесс преобразования потенциала организации представлен на рисунке 2.

Алгоритм повышения потенциала организации для проведения изменений рассматривается в достаточно большом перечне научных исследований. Отдельные этапы формирования алгоритма повышения потенциала организации за счет проведения изменений раскрываются в научных статьях Т.В. Бородиной [16] и С.Е. Вечерской [17]. С учетом материалов данных научных работ представим основные этапы алгоритма повышения потенциала организации за счет проведения изменений:

- диагностика внешней и внутренней среды функционирования организации, проведение расчета ряда организационно-экономических показателей, исследование организационной структуры управления;

– анализ фактического уровня потенциала организации на основе исследования его размеров, динамики изменения и структуры. На данном этапе целесообразно провести анализ динамики имущества, финансовых ресурсов, кадрового потенциала;

– оценка эффективности использования имеющегося потенциала на основе расчета ряда относительных показателей;

– выявление резервов повышения потенциала организации за счет проведения изменений;

– выбор подходов и инструментария проведения изменений в деятельности организации;

– разработка этапов проведения изменений;

– осуществление изменений и оценка степени их влияния на изменение величины потенциала организации.

Методика повышения потенциала организации включает в себя такой компонент как оценка текущего уровня его использования. В цикле научных публикаций И.Ю. Языковой [18, 19] автором предлагаются различные показатели для оценки эффективности использования текущего производственного и ресурсного потенциала предприятия. Общий смысл формирования данных показателей состоит в сопоставлении полученного организацией итогового финансового результата и потраченных ресурсов для его достижения. Для оценки эффективности использования потенциала предприятия можно предложить использование следующего набора основных показателей:

– отношение чистого или валового дохода к сумме расходов предприятия за определенный период;

– отношение чистого или валового дохода к величине потраченных производственных ресурсов;

– отношение чистого или валового дохода к затратам живого и овеществленного труда.

Важным дополнением представленной работы выступает оценка необходимых изменений в деятельности компании с целью повышения емкости хозяйственно-экономического потенциала. В качестве условной корпоративной структуры возьмем за пример компанию АО «Альфа». Для исследования направлений проведения изменений в деятельности АО «Альфа» необходимо рассмотреть сильные и слабые стороны данной торговой организации. В таблице 1 представим результаты SWOT-анализа АО «Альфа».

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности АО «Альфа»

	Возможности: – повышение качества обслуживания; – расширение товарного ассортимента; – ускорение оборачиваемости; – использование новых каналов сбыта товаров	Угрозы: – усиление позиции конкурентов; – снижение уровня потребительского спроса; – колебания макроэкономической ситуации
Сильные стороны: – высокое качество товаров; – удачное расположение в центре города Курска; – квалифицированный торговый персонал	Поле СИВ За счет расширения каналов сбыта товаров необходимо повысить оборачиваемость	Поле СИУ При использовании эффективной системы менеджмента и за счет высокого качества товаров можно достичь успехов в конкурентной борьбе
Слабые стороны: – не эффективное использование интерактивных средств продажи товаров; – отсутствие гибкости в ценовой политике; – «застой» в величине товарооборота	Поле СЛВ За счет повышения уровня деловой активности и повышения качества обслуживания можно добиться роста величины товарооборота	СЛУ Активизация конкурентных позиций конкурентов в совокупности и гибкостью их ценовой политики могут привести к снижению торговой выручки

На основе представленной матрицы SWOT–анализа деятельности АО «Альфа» можно сделать вывод о том, что основными направлениями проведения изменений в торгово-экономической деятельности организации должны стать:

– расширение каналов сбыта товаров и продукции предприятия;

– повышение уровня деловой активности;

– расширение ассортимента предлагаемых услуг и товаров.

На рисунке 3 представим основные этапы повышения потенциала организации за счет проведения изменений.

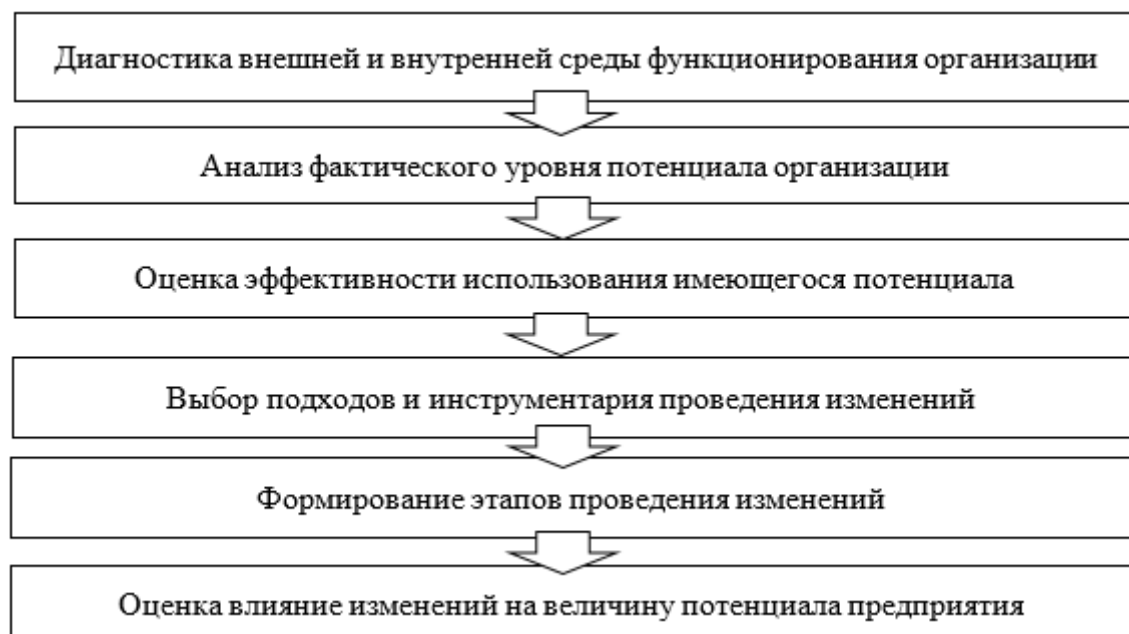


Рис. 3. Основные этапы повышения потенциала организации за счет проведения изменений

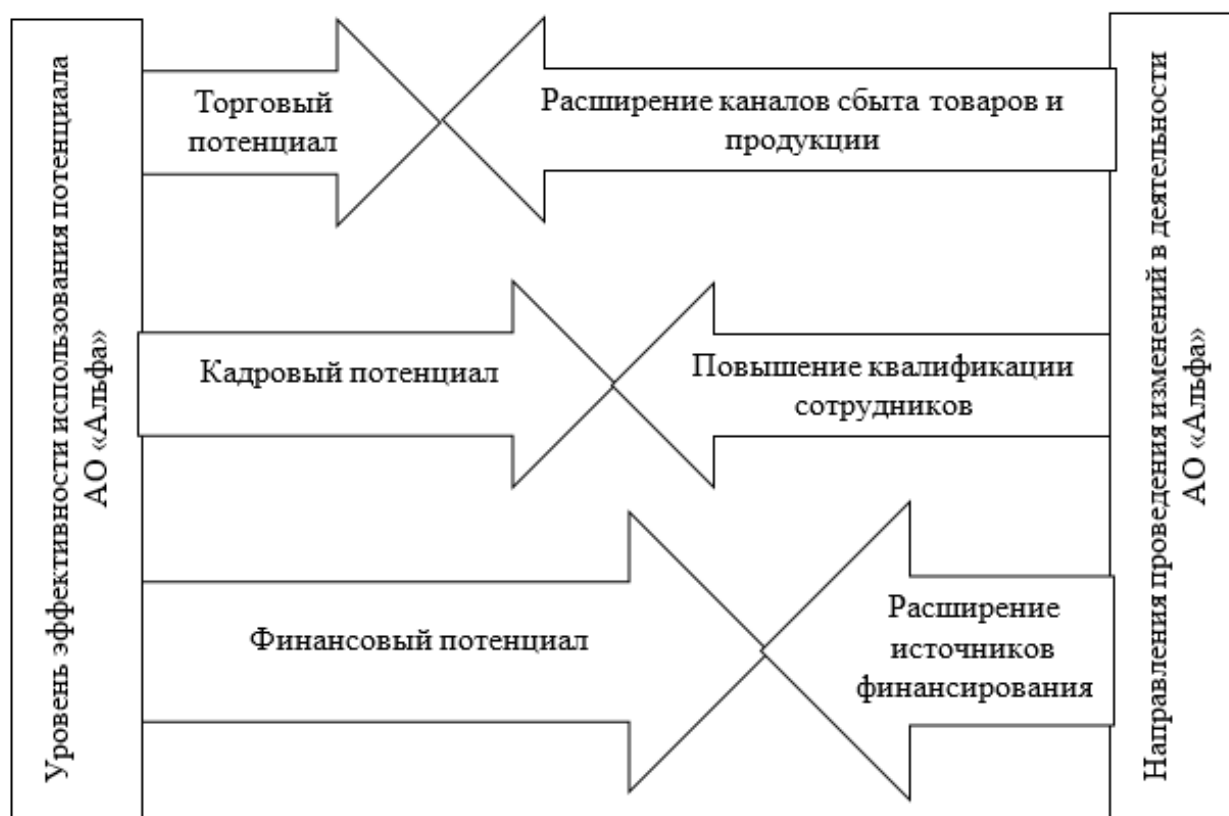


Рис. 4. Механизм обоснования направлений проведения изменений в деятельности АО «Альфа»

На рисунке 4 с учетом методики К. Левина представим механизм обоснования направлений проведения изменений в деятельности АО «Альфа».

Таким образом, по итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что для повышения потенциала АО «Альфа» необходимо разрабатывать и внедрять механизмы, направленные на расширение каналов сбыта и реализации товаров предприятия. Использование данных каналов станет важным направ-

лением повышения уровня торгового потенциала АО «Альфа» и приведет к росту деловой активности, что в последующем скажется на повышении финансовых результатов торгово-экономической деятельности.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что высокая значимость неизменного повышения уровня потенциала предприятия требует от его менеджмента проведения определенных систематических изменений в той или иной области функционирования организации. Основной целью проведения отмеченных изменений в производственно-экономической и управленческой деятельности организации является повышение как общего уровня потенциала предприятия, так и расширение спектра составляющих его элементов. Повышение потенциала организации за счет проведения изменений должно происходить в несколько основных этапов. Соблюдение алгоритма осуществления данных этапов является важным фактором роста эффективности проведения изменений, обеспечивающих повышение потенциала предприятия. Выбор инструментов проведения изменений для повышения потенциала предприятия определяется исходя из особенностей его хозяйственно-экономической деятельности.

Литература

1. Новосельский С.О., Жиликов Д.И., Салтык И.П., Рашидова И.А., Хащина Р.Г., Пожилов И.С. Социально-экономическое развитие сельских территорий с учетом принципов «зеленой» экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 7. С. 216-224.
2. Колосова О.А., Шлеенко А.В., Бегичева О.Л., Золкин А.Л., Новосельский С.О. Роль бренда в региональном менеджменте // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 10 (63). С. 1921-1933.
3. Божко Л.М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 77-83.
4. Божко Л.М. Разнообразие современных научных подходов к управлению изменениями // В сборнике: Наука в России: перспективные исследования и разработки сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 150-155.
5. Божко Л.М. Система научных подходов к управлению изменениями // В сборнике: Цифровая экономика: новые подходы экономической теории и управленческой науки. Сборник трудов I Международной научно-практической конференции. Федеральное агентство железнодорожного транспорта; ФГБОУ ВО ПГУПС. 2018. С. 90-97.
6. Божко Л.М. Системно-ситуационный подход в управлении изменениями // В сборнике: Научный диспут: вопросы экономики и финансов. Сборник тезисов научных работ VII международной научно-практической конференции. Финансово-экономический научный совет. 2016. С. 44-47.
7. Божко Л.М. Системы альтернативных подходов к управлению организационными изменениями // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3 (1). С. 260-265.
8. Новосельский С.О., Колосова О.А., Золкин А.Л. Цифровые технологии как инструмент расширения потенциала маркетинговой политики // Финансовый менеджмент. 2024. № 10. С. 131-140.
9. Булавина М.А., Попова С.А., Новосельский С.О. Зарубежный опыт молодежного предпринимательства в решении социально-экономических проблем // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2023. Т. 14. № 3 (40). С. 57-65.
10. Хачиева Л.У., Израилова Х.Х., Алероев М.И. Концептуальные подходы к управлению изменениями в организациях // В сборнике: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Г.Ю. Гуляев. 2018. С. 291-295.
11. Кабанов В.В. Системный подход к управлению изменениями в современной экономической системе // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 2-1. С. 242-244.
12. Герасимов Б.Н. Управление организационными изменениями в современных условиях // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 198-203.
13. Борисенко А.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов, как способ проведения изменений в организации // В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск. 2019. С. 30-33.
14. Новосельский С.О., Булавина М.А. Сущность и особенности функционирования системы социального партнерства в рамках модели корпоративной социальной ответственности // Вестник Института мировых цивилизаций. 2023. Т. 14. № 2 (39). С. 66-70.
15. Щепетова С.Е., Щепетова В.Н. Основные аспекты анализа системных взаимосвязей и обобщающих показателей экономического потенциала коммерческих организаций // В сборнике: Экономика, право, образование: региональный аспект сборник научных трудов XI межвузовской научно-практической конференции. 2017. С. 28-36.

16. Бородин Т.В., Иосифова О.Н. Этапы проведения реорганизации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 12-2. С. 290-293.
17. Вечерская С.Е. Моделирование и оптимизация в управлении изменениями // В сборнике: Цивилизация знаний: Российские реалии. Труды Семнадцатой международной научной конференции. 2016. С. 319-322.
18. Языкова И.Ю. Специфика использования экономического потенциала организаций // Фотинские чтения. 2018. № 1 (9). С. 143-146.
19. Языкова И.Ю. Управление применением ресурсного потенциала организаций // Фотинские чтения. 2018. № 1 (9). С. 139-142.