

УДК 338.98

## Стратегическое развитие коммерческого предприятия в современных экономических условиях

Е.В. Трусевич<sup>1a</sup>, Е.В. Романюк<sup>2b</sup>, А.В. Трухина<sup>1c</sup>

<sup>1</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия

<sup>2</sup>Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского 4, Симферополь, Республика Крым, Россия

<sup>a</sup>joint@brstu.ru, <sup>b</sup>rommania@rambler.ru, <sup>c</sup>trusevic@yandex.ru

Статья поступила 09.11.2018, принята 6.12.2018

*В статье проведено исследование вопросов, связанных с основными аспектами разработки и выбора стратегии развития коммерческого предприятия. Определены факторы, влияющие на разработку стратегии коммерческого предприятия, ее составные части, требования и правила, которые необходимо учитывать при разработке стратегии. Рассмотрена стратегия повышения конкурентоспособности как вариант стратегии развития коммерческого предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия; стратегия развития коммерческого предприятия; виды стратегий; стратегия конкурентоспособности.

## Strategic development of a commercial enterprise in modern economic conditions

E.V. Trusevich<sup>1a</sup>, E.V. Romanyuk<sup>2b</sup>, A.V. Trukhina<sup>1c</sup>

<sup>1</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>2</sup>Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea, Russia

<sup>a</sup>joint@brstu.ru, <sup>b</sup>rommania@rambler.ru, <sup>c</sup>trusevic@yandex.ru

Received 09.11.2018, accepted 6.12.2018

*The article has conducted a study of issues related to the main aspects of the development and selection of strategies for the development of a commercial enterprise. The factors influencing the development of the strategy of a commercial enterprise, its components, requirements and rules that must be considered when developing a strategy are identified. The strategy of increasing competitiveness is considered as a variant of the development strategy of a commercial enterprise.*

**Keywords:** strategy; business development strategy; types of strategies; competitive strategy.

В современных экономических условиях перед каждым коммерческим предприятием стоит задача повышения эффективности функционирования. Важным начальным этапом решения данной задачи является разработка стратегии развития.

Отсутствие грамотно разработанной стратегии развития приводит к негативным последствиям, которые характеризуются снижением уровня конкурентоспособности и, соответственно, сокращением прибыли. Четко обоснованная стратегия развития формулирует приоритетные направления деятельности, учитывает возможные риски и угрозы внешнего и внутреннего ха-

рактера, что позволяет повысить эффективность функционирования коммерческого предприятия, удержать завоеванную долю рынка или освоить новые сегменты. Эффективная стратегия развития способна обеспечить развитие коммерческого предприятия на длительную перспективу, реализуя его потенциал в быстро изменяющейся экономической среде. Именно поэтому наличие стратегии развития и постоянное осуществление стратегического управления является важнейшим требованием для современного коммерческого предприятия.

Понятие «стратегия развития» вошло в хозяйственную практику как ответ на условия функ-

ционирования предприятия (внутреннюю и внешнюю среду), рост значимости факторов внешней среды для его жизнедеятельности и развития. Предприятие функционирует как сложная, развивающаяся и меняющаяся во времени производственная, экономическая и социальная система, подверженная воздействию факторов внешней среды и в определенной степени влияющая на эту среду. Таким образом, под стратегией развития коммерческого предприятия следует понимать процесс формирования перспективных ориентиров его деятельности с помощью определения качественно новых целей на основе оценки его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды. Стратегия деятельности коммерческого предприятия представляет собой интегрированную модель действий, предназначенных для достижения его целей. Содержание выбранной стратегии определяется набором правил принятия решений, используемых для определения основных направлений деятельности.

Разрабатывая стратегию развития, коммерческое предприятие имеет возможность сформулировать основные направления, определить миссию, стратегические и оперативные цели, пути изменения и корректировки данных целей в фактических условиях хозяйствования, оптимизировать ресурсы, необходимые для осуществления деятельности. Стратегический подход к управлению предполагает четкое понимание реального состояния деятельности коммерческого предприятия и перспектив его развития в разные промежутки времени, что графически представлено на рис.1, составленном на основе работ Л.Н. Чайниковой и В.Н. Чайникова [1]. Линией А отражено направление изменений на начальном этапе стратегического обеспечения достижения целей, линией В – направление чередования радикальных решений, линией С – направление поэтапных (осторожных) действий, связанных с незначительным организационным воздействием, которое должно привести к существенным изменениям.

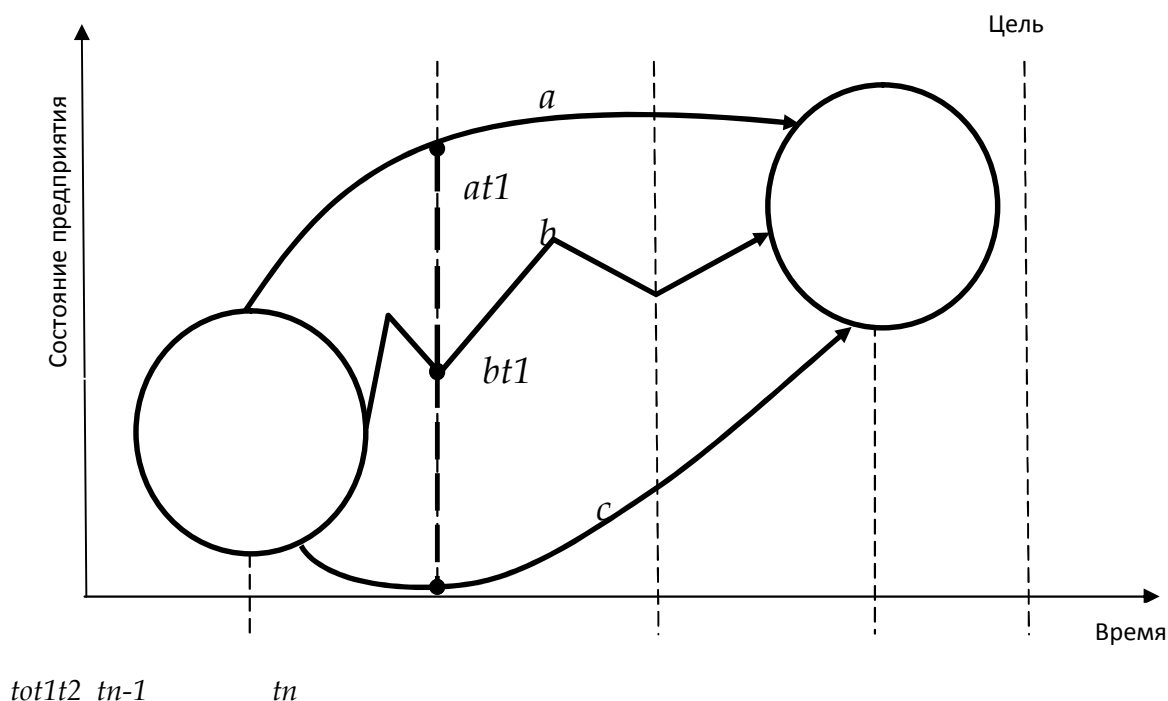


Рис. 1. Модель формирования представления о стратегическом развитии коммерческого предприятия

Желаемое состояние показывает планы коммерческого предприятия на перспективу. Реальное состояние обозначает коммерческое предприятие в современных условиях и формирует механизм оценки его внутреннего потенциала, а также подход к диагностике его рыночного потенциала. Модель перспективного роста и достижения целевых задач обеспечивает достижение хозяйственных целей коммерческого предприятия на перспективу. Внедрение стратегии в

управление коммерческим предприятием имеет следующие преимущества: обеспечение направленности развития; гибкая реакция и своевременные решения, отвечающие вызову со стороны конкурентов и рынка; обеспечение условий, способствующих адекватному реагированию на сложившуюся ситуацию.

При разработке стратегии следует учитывать следующие требования:

–адекватность, которая предполагает соответствие стратегии коммерческого предприятия рыночной ситуации в определенный момент времени;

–целостность элементов системы управления;

–нравственность и этичность, т. е. стратегия не должна противоречить нормам общественной морали и государственного права;

–оправданный риск, который предполагает, что стратегия не должна превышать допустимый уровень риска;

–направленность на достижение конкурентных преимуществ на рынке;

–учет потребностей и интересов потребителей;

–учет потребностей и интересов персонала коммерческого предприятия;

–альтернативность, что предполагает разработку нескольких сценариев развития коммерческого предприятия.

Разработка стратегии развития предусматривает применение инструментов стратегического анализа и планирования. При этом эффективная стратегия развития коммерческого предприятия основывается на трех основных составных частях: правильный выбор целей на долгосрочную перспективу; четкое понимание деятельности конкурентов и их конкурентных преимуществ; адекватная и достоверная оценка собственных конкурентных преимуществ и возможностей коммерческого предприятия. Следует заметить, что при разработке стратегии важным является учет следующих составляющих: условия определенности или неопределенности ситуации на рынке; соответствие целей и подцелей этапам их достижения; учет инновационной составляющей [2; 3].

Систематизация и классификация стратегий развития коммерческого предприятия является одним из важных условий, способствующих достижению основной цели фирмы – максимизации прибыли. Правильно выбранный вид стратегии позволяет повысить результативность деятельности коммерческого предприятия, раскрыв его потенциал. При выборе вида стратегии важно также учитывать экономическую ситуацию в государстве в целом, на конкретной территории, в отрасли, в которой функционирует коммерческое предприятие и т.п. Обобщенная система факторов, влияющих на разработку стратегии коммерческого предприятия, представлена на рис. 2.

Определение и выбор стратегии коммерческого предприятия объективно зависят от конкретной ситуации, в которой оно находится в настоящий период времени, при этом любая стратегия должна соответствовать ряду правил:

–правила, используемые при оценке результатов деятельности коммерческого предприятия в

настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием;

–правила, по которым складываются отношения коммерческого предприятия с его внешней средой, определяющие вопросы производства, сбыта, формирования конкурентных преимуществ. Такой набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

–правила, по которым формируется организационная культура;

–правила, по которым определяются оперативные планы и приемы.

Совокупность стратегий можно классифицировать по следующим критериям:

–по направлению развития предприятия: стратегия роста, ограниченного роста, сокращения, сочетание трех предыдущих альтернатив. Такие стратегии называют базовыми стратегическими альтернативами;

–по уровню управления: корпоративная (портфельная), деловая (бизнес-стратегия), функциональная (детализирующая и поддерживающая две предыдущие), операционная (обеспечивающая достижение стратегической цели). Данные стратегии образуют так называемую пирамиду взаимосвязанных стратегий;

–по направлениям деятельности: товарная (определяет перспективный ассортимент товара, объем его производства и реализации, разработку новых товаров и внедрение новых технологий) и рыночная (обуславливает рыночное поведение, организацию сбыта и т.д.);

–по достижению конкурентных преимуществ: стратегии фокусирования, диверсификации, экономии на издержках, дифференциации;

–по позиции в отрасли (или в рыночном сегменте): конкурентные стратегии (стратегии лидера, последователя, претендента на лидерство и новичка);

– по многоаспектности стратегий (при определении эффективности): стратегии, которые обеспечивают первенство во вхождении на рынок и его динамический захват; стратегии неожиданного и быстрого освоения рынка; стратегии поиска и захвата рыночной ниши; стратегии изменения экономических характеристик продукта, рынка или отрасли. Недостатком данной классификации является то, что в ней не хватает системного подхода, что делает невозможным ранжирование стратегий;

– по применению различных классификационных признаков (субъективно сочетают ключевые признаки различных классификаций). В результате стратегия может быть сформулирована как функциональная (например, сбытовая), товарная (сфокусированная на сегменте рынка), ограниченного роста и стратегия новичка

(«нападает быстро и неожиданно»). Во избежание механического соединения критериальных признаков нужно на основе предварительного

анализа (кластерного, факторного и др.) определить взаимосвязь и весовые коэффициенты критериальных показателей.



Рис. 2. Факторы, влияющие на разработку стратегии коммерческого предприятия

Конечной целью реализации любой стратегии развития коммерческого предприятия является достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующейся на закономерном итоге комплексных усилий, зависящих от степени конкурентоспособности товаров и услуг. Построение эффективной конкурентоспособной системы хозяйствования является достаточно сложным процессом для любого предприятия, что требует особого подхода к формированию условий обеспечения конкурентоспособности. Это связано с тем, что высокая степень конкурентоспособности коммерческих предприятий позволяет сформировать конкурентоспособную экономику региона, отрасли и страны в целом.

Теоретические проблемы определения конкурентоспособности всегда занимали значимое место в системе научных исследований и обосновании данной категории, в обеспечении ее корректного практического использования.

Обзор сущностного понятия конкурентоспособности, сформулированного разными авторами (А.А. Томпсоном, Л.В. Балабановой, А.И. Пановым, М.М. Купцовым, Ю.В. Приказчиковой и др.), позволяет выделить ее характерные особенности: конкурентоспособность отражает степень рыночной привлекательности предприятия и продукции его деятельности, она систематизирует уровень удовлетворения потребительских ожиданий (требований потребителей), указывает

на величину доли рынка при сопоставлении продукции или услуг с аналогичной продукцией и услугами конкурентов, выражает масштаб конкурентных позиций предприятия [4; 5].

В современной практике важны анализ и оценка уровня конкурентоспособности не только предприятия в целом, но и его отдельных бизнес-направлений. Конкурентная стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, нацеленным на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции коммерческого предприятия на рынке. Конкурентная стратегия предусматривает наступательные и оборонительные действия коммерческого предприятия в зависимости от изменения условий внешней среды. Она затрагивает краткосрочные тактические ходы и долгосрочные действия, от которых зависят будущие позиции коммерческого предприятия на рынке. По мнению А.А. Томпсона, важнейший шаг в конкурентной борьбе представляет собой выбор базовой стратегии конкурентной борьбы. По сути, это выбор поведения, действий, создающих конкурентное преимущество на рынке, с помощью которого могут быть достигнуты высокие показатели эффективности факторов производства [6]. В современной теории и практике к основным видам конкурентных стратегий предприятия относят виолентную, патиентную, коммутантную и эксплерантную стратегии. В литературе, посвященной проблемам стратегического менеджмента, сущность конкурентной стратегии рассматривается как комплекс специфических способов достижения предприятием устойчивых конкурентных позиций на отраслевом рынке. Она указывает на системные пути реализации рыночной стратегии в разрезе всей его производственно-экономической деятельности [7; 8].

На основе изложенного следует отметить, что успешная деятельность коммерческого предприятия и его развитие требуют адекватного подхода к разработке конкурентной стратегии. Успех коммерческого предприятия в стратегическом плане зависит от обладания устойчивым конкурентным преимуществом.

Таким образом, разработка и выбор стратегии являются сложным и творческим процессом, для которого нельзя предложить готовые варианты однозначно сформулированных рекомендаций. Именно поэтому только нестандартно и творчески разработанная стратегия позволит добиться конкурентных преимуществ и лидерства на рынке, обеспечивая успех деятельности коммерческого предприятия.

#### *Литература*

1. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. Тамбов: ТГТУ, 2014. 192 с.
2. Трусевич Е.В., Абрамова А.С., Трусевич А.В. Основные проблемы ведения инновационной деятельности на предприятиях // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сб. материалов III Международ. науч.-практической конф. Новосибирск, 2014. С. 51-54.
3. Гончарова Н.А., Трусевич Е.В., Огнев Д.В. Подходы к построению комбинированной модели управления инновациями в малом и среднем бизнесе // Вестн. Иркут. гос. техн. ун-та. 2013. №11 (82). С. 322-327.
4. Романюк Е.В., Надкерничный П.П. Система управления конкурентоспособностью фирмы в современных условиях хозяйствования // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 887-890.
5. Старцев В.П. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. № 16. С. 4-15.
6. Мельникова Т.Ф., Куприянова В.С., Денисюк С.Я. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности // Молодой ученый. 2017. № 15. С. 431-435.
7. Рыкова И.Н., Губанов Р.С. Индикаторы конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства на современном этапе // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 58-64.
8. Клименко Н.К. Разработка стратегических направлений развития предприятия // Решетневские чтения: материалы XX Юбил. междунар. науч. - практической конф., посвящ. памяти генерального директора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. Красноярск, 2016. Ч. 2. 576 с.

УДК 330.44

## Проблема оценки нематериальных ресурсов предприятия и пути ее решения

П.В. Харитонова

Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия  
 HPV83@mail.ru

Статья поступила 28.10.2018, принята 22.11.2018

*Поставлена проблема невозможности количественной оценки таких важных для организации ресурсов, как нематериальные, способствующие получению прибавочной стоимости. Представлена уникальная методика количественной оценки нематериальных ресурсов с применением математической системы и компьютерных технологий – теории нечетких множеств и Matlab. Предложено рассматривать организационную культуру как нематериальный ресурс, который пронизывает деятельность компании и находит свое отражение во всех ресурсах предприятия. Количественно оценен ресурсный потенциал организаций пищевой и перерабатывающей промышленности Братска, выявлены «проблемные» ресурсы, которые необходимо совершенствовать в первую очередь для удержания лидирующих конкурентных преимуществ на рынке.*

**Ключевые слова:** нематериальные ресурсы; организационная культура; теория нечетких множеств; ресурсный потенциал; количественная оценка.

## The problem of assessing the intangible resources of the enterprise and its solutions

P.V. Kharitonova

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia  
 hpv83@mail.ru

Received 28.10.2018, accepted 22.11.2018

*The problem of the impossibility of quantitative evaluation of such important for the organization of resources as intangible ones, contributing to the obtaining of surplus value, is posed. A unique technique for quantifying non-material resources using the mathematical system and computer technologies - the theory of fuzzy sets and Matlab is presented. It is proposed to consider the organizational culture as an intangible resource that permeates the company's activities and is reflected in all the resources of the enterprise. The resource potential of the organizations of the food and processing industry in Bratsk was quantified. The "problematic" resources, which need to be improved primarily to retain the leading competitive advantages in the market, were identified.*

**Keywords:** intangible resources; organizational culture; fuzzy logic toolbox; resource potential; quantitative assessment.

*Постановка проблемы.* Проблема оценки нематериальных ресурсов предприятия исследуется автором работы около пяти лет, и за этот временной период данный вопрос все еще остается недополненным и неуточненным в научной литературе, а, значит, актуальность проблемы сохраняется.

Нематериальные ресурсы рассматриваются многими зарубежными и отечественными учеными [1, с. 66–83; 2, 281–304; 3, с. 4; 4, с. 71–90; 5, с. 233], причем делается акцент на их длительной экономической выгоде для предприятия. Однако механизм управления этим потенциалом, как представляется, в литературе не представлен по простой причине – невозможно или сложно

оценить то, что не имеет материальной формы. Как в жизни: душу нельзя потрогать руками, но все говорят о ней, как о чем-то более важном, чем тело, представляя каждый для себя определенный образ. Такими образами в организации являются объекты промышленной собственности (полезные модели, товарные знаки), объекты интеллектуальной собственности (программное обеспечение, базы данных, банки знаний), другие нематериальные ресурсы (ноу-хау, рационализаторские предложения, имидж, репутация и др.) [6, с. 16].

Нематериальные ресурсы, упомянутые выше, в основном и исследуются в научной литературе. Предлагаются некие методики их оценки, кото-

рые сводятся к учету этих исключительных прав в балансе предприятия как внеоборотные активы [7, с. 8]. Согласимся, что интеллектуальная собственность должна оцениваться данным способом, и это закреплено законодательно, однако этого недостаточно для эффективного управления ресурсным потенциалом организации в современных конкурентных условиях бизнеса.

Попытаемся разобраться с проблемой на примере такого нематериального ресурса, как организационная культура, которую невозможно увидеть и потрогать, т. е. проблема количественной оценки в данном случае особенно актуальна. Вопросами анализа культуры организации занимались многие ученые [8, с. 118–120; 9, с. 156 и др.], однако все оценки сводятся лишь к определению типа культуры. Но что это может дать руководителю предпринимательской структуры, если, к примеру, будет выявлено, что в его компании сформирован преимущественно бюрократический тип? К тому же, по мнению автора, бюрократический тип организационной культуры (который критикуется большинством исследователей) может быть единственно полезным в условиях кризиса, стагнации, становления организации, но в условия расцвета предприятия в рыночной экономике малоэффективен. То есть оценка организационной культуры лишь по ее типу исчерпала свою значимость и ценность, поэтому сегодня оценку необходимо пересматривать, отгалкиваясь в первую очередь от самой сущности культуры организации. Если она — ядро предприятия, значит, пронизывает все сферы деятельности, т. е. является ресурсным потенциалом.

Отметим, что ранее в науке культура организации не рассматривалась в подобном «обличии», но это может послужить отличной базой для новых исследований изучаемой проблемы.

Пожалуй, каждый предприниматель представляет, что такое культура организации, но дать этому понятию универсальное определение вряд ли получится, как и множеству экономических, управленческих понятий, которые нам не видны, но существуют. Причем на западе организационную культуру десятки лет считают важнейшим потенциалом для получения прибавочной стоимости.

То есть представленные в науке подходы к оценке организационной культуры как нематериального ресурса сегодня не работают, они могут быть качественным дополнением к ее анализу, но не более того. Кроме этого, нет возможности прогноза развития ресурсного потенциала предприятия на основе исследования организационной культуры, а, значит, собственники бизнеса попусту не тратят время на ее

анализ и упускают возможность получения большей прибыли. Если бы они имели действенный механизм оценки уровня развития организационной культуры, ситуация в бизнесе могла бы в корне измениться.

**Основные результаты теоретических и эмпирических исследований.** Автором предлагается уникальная методика качественно-количественной оценки организационной культуры как нематериального актива компании через ресурсный потенциал. Во-первых, появляется возможность количественно измерить то, что невозможно даже увидеть. Во-вторых, собственник бизнеса сможет оценить «шероховатости», т. е. проблемные участки ресурсного потенциала своей фирмы, а, значит, оперативно отреагировать и не упустить возможность получения дополнительной прибыли. Данные результаты являются эволюцией оценки и активного применения нематериальных ресурсов, и эта система процедур планирования и принятия управленческих решений, несомненно, ориентирована на рост рентабельности предприятия.

Остановимся более подробно на сущности понятия «ресурсный потенциал организации». Это многокомпонентная система, и каждый собственник бизнеса может выбрать для оценки любые факторы. Отметим, что организационная культура охватывает все структуры деятельности организации, а значит, напрямую влияет на ресурсный потенциал как систему. В данной работе предложим для примера структуру ресурсного потенциала, которая разработана для организаций пищевой промышленности Братска [10, с. 16]. В табл. 1 представлен авторский подход к выделению факторов, которые образуют ресурсный потенциал организаций пищевой и перерабатывающей промышленности. Эти факторы могут быть уточнены при оценке ресурсного потенциала предприятия другой отрасли. Основные составляющие каждого фактора также предлагаются исследователем, исходя из специфики производства той или иной организации.

Согласно закону о защите персональных данных, в открытом доступе название предприятий не публикуем.

Как видно из представленной таблицы, основные составляющие того или иного компонента оценить количественно либо сложно, либо вовсе невозможно. В этой связи для формализации компонентов, которые оказывают влияние на уровень развития ресурсного потенциала, предлагается применять математический аппарат — теорию нечетких множеств. В нечетких ситуациях к математическим системам в настоящее время обращаются многие исследователи [11, с. 205; 12, с. 211; 13, с. 109; 14, с. 143; 15; 16, с. 63;

17, с. 86]. Это позволяет при недостаточной информации однозначно оценивать все представленные компоненты ресурсного потенциала, а значит, принимать грамотные управленческие решения.

Автором разработан алгоритм количественной оценки влияния компонентов на уровень развития ресурсного потенциала организации (рис. 1).

Таблица 1

*Структура потенциала культуры организаций пищевой и перерабатывающей промышленности (фрагмент)*

Наименование фактора	Основные составляющие фактора
Организационный	Практика делегирования полномочий; преобладание горизонтальных потоков информации; др.
Управленческий	Стиль управления; контроль регламентов деятельности; др.
Трудовой, социальный	Наличие критериальной базы отбора, назначения, поощрения, продвижения, увольнения работников; др.
Информационно-методический	Поддержание в актуальном состоянии банков данных; др.
Производственный	Уровень качества продукции; уровень эффективности ведения складского хозяйства; др.
Маркетинговый	Уровень эффективности процессов реализации продукции; наличие стратегии продукта; др.
Инвестиционный, финансовый	Доля выручки от реализации продукции; уровень рентабельности; др.
Технологический	Уровень брака, потерь; удельный вес оборудования, нуждающегося в замене; др.
Инновационный	Обеспеченность организации современными технологиями, необходимыми для выпуска качественной продукции; др.
Юридический	Наличие коллективного договора; наличие корпоративного кодекса; др.
Экономический	Доступность кредитов, займов; уровень инфляции; др.
Политический, правовой	Количество нормативно-правовых актов, действующих в отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности; др.
Природно-географический	Обеспеченность сырьем, его доступность и качество; др.
Этический, национальный, социокультурный	Уровень различий в трудовой этике у работников организации; др.

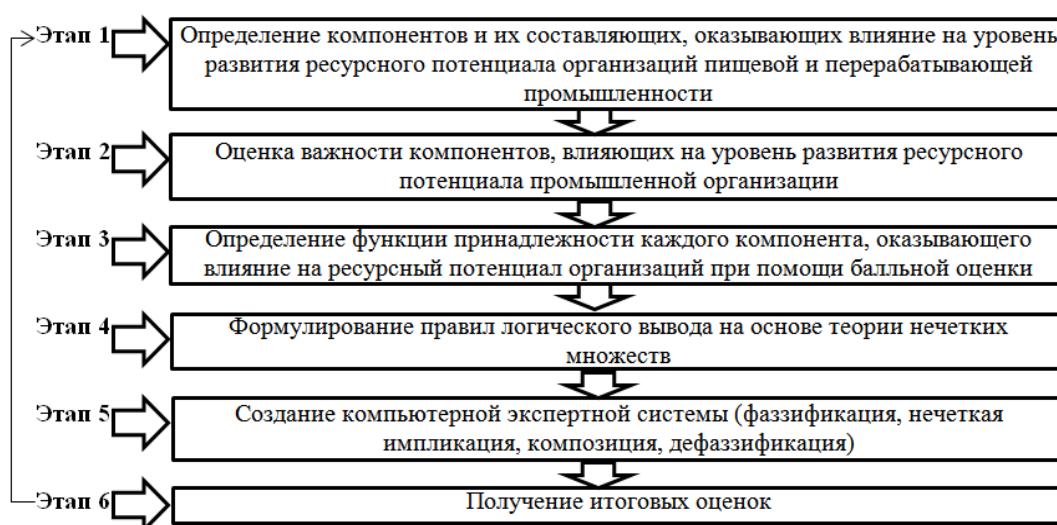


Рис. 1. Алгоритм оценки влияния компонентов на уровень развития ресурсного потенциала организации





Подробное пошаговое описание представленного алгоритма и его использование в системе Matlab (Fuzzylogictoolbox) приведено в [11, с. 205–209].

Применение данной методики вполне возможно без привлечения в компанию дополнительных специалистов (при условии наличия

сотрудника, владеющего основами программирования и навыком работы в системе Matlab).

Представленная методика оценки уровня развития ресурсного потенциала апробирована на предприятиях пищевой промышленности Братска, и в итоге получены следующие результаты (в табл. 2 представлены данные по двум организациям).

Таблица 2

Итоговая оценка компонентов

Компонент	Организация			
	№ 1		№ 2	
	Нечеткая оценка / Значение функции принадлежности		Нечеткая оценка / Значение функции принадлежности	
K1-Организационный	Низкая	10,4	Средняя	39,5
K2-Управленческий	Средняя	56,5	Средняя	60,2
K3-Трудовой, социальный	Низкая	12,0	Низкая	12,0
K4-Информационно-методический	Низкая	19,4	Средняя	43,5
K5- Производственный	Низкая	12,0	Высокая	76,8
K6-Маркетинговый	Низкая	14,2	Высокая	78,3
K7-Инвестиционный, финансовый	Низкая	12,3	Средняя	67,0
K8-Технологический	Низкая	12,3	Средняя	61,3
K9-Экономический	Средняя	53,8	Высокая	89,6
K10-Юридический	Высокая	88,0	Высокая	76,8
K11-Этический, национальный, социокультурный	Средняя	50,9	Средняя	58,3
K12-Политический	Низкая	13,9	Средняя	62,0
K13-Природно-географический	Средняя	45,4	Высокая	91,7
K14 -Инновационный	Низкая	16,0	Высокая	91,5
Итоговая оценка ресурсного потенциала организации	Низкая	25,1	Средняя	64,9

Таким образом, уровень развития организационной культуры (как ядра ресурсного потенциала предприятия) в объекте исследования № 1 принадлежит к низкому подмножеству (если рассматривать градацию от 0 до 100, что и было задано в системе Matlab) и равен значению 25,1. В организации № 2 он составляет 64,9, что можно охарактеризовать как среднее подмножество. Отметим, что автором были проанализированы и бухгалтерские отчетности данных организаций. Примечательно, что первое предприятие на грани банкротства, у второго финансовые дела можно назвать успешными. То есть при помощи количественной оценки организационной культуры доказана ее корреляция с показателями рентабельности (о чем ранее в науке говорилось лишь на словах).

Далее, видя уровень развития каждого компонента, исследователем предлагаются пути уст-

ранения проблем через механизм перераспределения ресурсов. К примеру, если юридический фактор в организации № 1 имеет высокую оценку (88,0), тогда финансовые средства на данный фактор можно пока сократить и перераспределить их в пользу тех компонентов, которые имеют низкую оценку.

Примерный порядок поиска и перераспределения ресурсов для оптимизации деятельности представлен на рис. 2.

В данном случае оптимальной структурой производства будет выбор критериев 1 и 2 в качестве основных, а критерии 3 и 4 были переведены в систему ограничений. Внутри области, ограниченной графиками, по критериям 1 и 2 будет находиться компромиссный вариант перераспределения ресурсов. То есть получена возможность изыскания резервов для оптимизации ресурсного потенциала организаций.

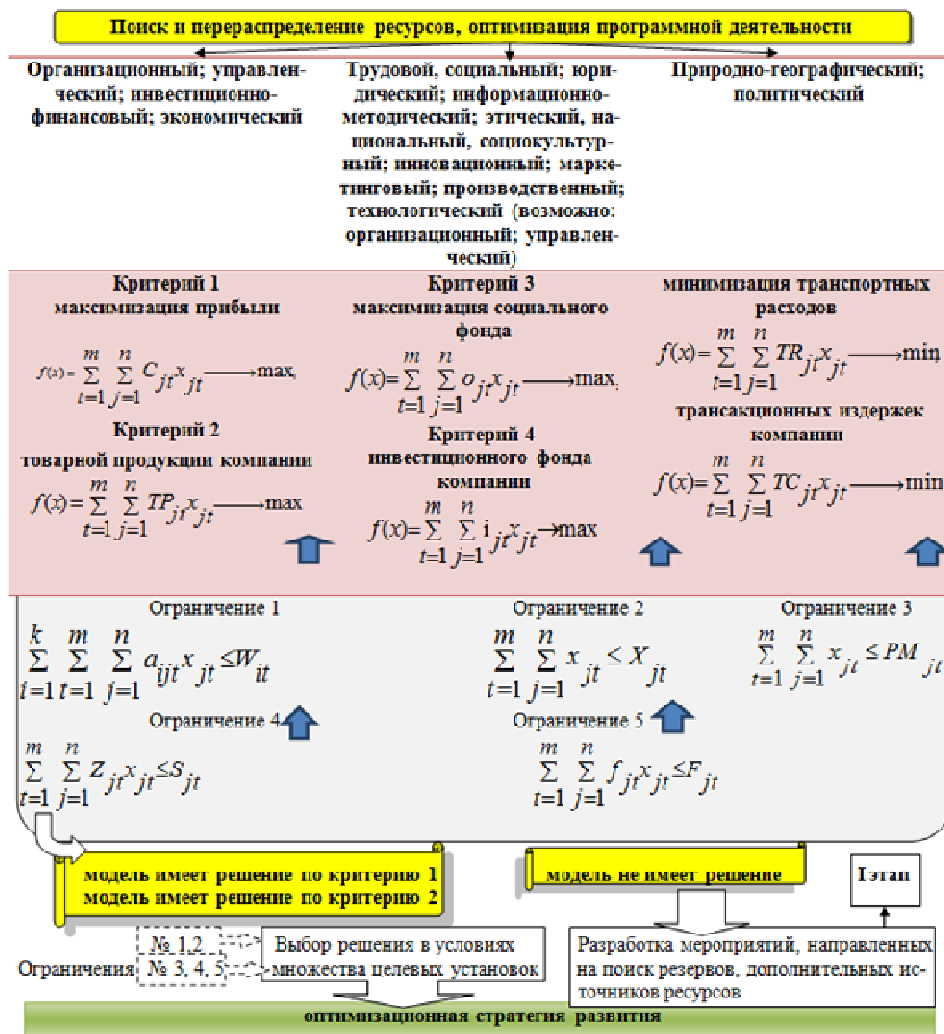


Рис. 2. Алгоритм вовлечения в хозяйственный оборот незадействованных компонентов ресурсного потенциала

**Выводы.** Таким образом, при помощи математической системы в настоящее время появляется возможность через материальные факторы количественно измерять потенциал нематериальных ресурсов и принимать адекватные и точные управленческие решения для совершенствования финансово-хозяйственной деятельности организации.

Предложенное решение имеет определенную теоретическую значимость в части дополнения и уточнения недостающей в научной литературе информации о методиках оценки нематериальных ресурсов. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методики во всех отраслях народного хозяйства руководителями организаций и заинтересованными лицами.

*Литература*

1. Deal T. Kennedi A. Corporate Cultures. Hannonds Worth: Penguin, 1982.

2. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. пер. с англ./Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; под ред. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 463 с.

3. Harmon F., Jacobs G. The Vital Difference N.Y., 1995.

4. Коул Д. Культурно-историческая психология. М.: Когито-Центр, 1977. 141 с.

5. Патрусова А.М. Инструменты управления инновационными проектами // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 24. С. 232-236.

6. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992. 240 с.

7. Denison D.R., Carl F.Fey. Organizational Culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia // Working Paper Series in Business Administration. 2000. № 2000/4.

8. Камерон К.С. Диагностика и измерение организационной культуры: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

9. Вахрушева М.Ю., Фаста А.Ш. Роль невербальных коммуникаций в управлении персоналом организации // Ценности и интересы современного общества:

материалы междунар. науч.-практической конф. М., 2013. С. 155-158.

10. Шушлецов А.Ф., Харитонова П.В. Экономико-математическая модель совершенствования внутрифирменного планирования в промышленной организации // Изв. Иркут. гос. экон. акад. (БГУЭП). 2013. № 6. С. 16.

11. Харитонова П.В. Fuzzy logic toolbox математической системы Matlab как современный подход к решению социально-гуманитарных проблем // Труды Братского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2014. Т. 1. С. 205-209.

12. Григорьева Т.А., Патрусова А.М. Проблемы управления динамическими свойствами промышленных объектов // Труды Братского государственного университета. Сер. Естественные и инженерные науки. 2013. Т. 2. С. 210-213.

13. Вахрушева М.Ю. Математические методы прогнозирования в экономике // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 46. С. 105-109.

14. Баранов Л.Т., Птушкин А.В., Трудов А.В. Нечеткие множества в экспертном опросе // Социология: методология, методы и математическое моделирование. 2004. № 19. С. 142-157.

15. Буньковский Д.В. Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2011.

16. Патрусова А.М., Сыгодина М.В., Планкова Ю.В., Мооі Е. Применение методов информационного менеджмента для оценки эффективности инвестиционных IT-проектов // Системы Методы Технологии. 2014. № 4 (24). С. 62-67.

17. Патрусова А.М. Оценка эффективности инвестиционных проектов // Материалы III (VIII) Международ. науч.-практической конф. «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом». Ставрополь, 2014. С. 86-90.