

Методика Капустина

Оценка готовности организации к изменениям и принятию решения

Готовность предприятия к изменениям Кгпи;

Ресурсный потенциал предприятия К рпп;

Конкурентоспособность Ккп.

Они взаимосвязаны формулой: $Кгпи = К рпп + Ккп.$

Оценка ресурсного потенциала

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Отсутствует социально-востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги						+		Потребности основных клиентских групп ясны. Имеется социально-востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги
2. Необходимые критерии оценки деятельности предприятия отсутствуют. Прогнозы развития бизнеса и ситуации на рынке не оправдываются						+		Аналитики фирмы способны разрабатывать критерии оценки, их прогнозы адекватны производственной ситуации
3. Перспективы развития предприятия в долгосрочном периоде не ясны и вызывают разногласия. Действия руководителей не согласованы						+		Перспективы развития предприятия ясны и разделяются управленческим звеном. Стратегии, методы и средства достижения целей согласуются между собой
4. Низкая инвестиционная привлекательность предприятия. Репутация и состояние предприятия препятствуют получению кредитов					+			Устойчивые контакты с финансовыми учреждениями. Имеется возможность привлечения инвестиций и долгосрочных кредитов.
5. Низкие технико-экономические характеристики основных производственных фондов, их высокий износ					+			Высокие технико-экономические характеристики основных производственных фондов, их низкий износ
6. Негибкость технологических процессов. Невозможность оперативной переналадки оборудования.						+		Гибкость технологических процессов. Универсальность оборудования.

7. Информационные технологии, системы производственных процессов, управленческого контроля и учета, распределения ресурсов и разработки продукции отсутствуют или не используются в полной мере					+	Современные информационные технологии, системы автоматизации производственных процессов, управленческого контроля и учета, распределения ресурсов и разработки продукции
8. Информация поступает не вовремя, с искажениями, документы теряются. Запрос на предоставление информации, справки, отчета и т.п. встречает сопротивление и всячески затягивается					+	Информация поступает вовремя, достоверна. Можно получить информацию по любому вопросу о состоянии предприятия, процессах, продукции, персонале с любое время.
9. При столкновении с проблемами, которые не могут быть решены собственными силами, предприятие предпочитает делать вид, что проблем не существует. Внешние консультанты отвергаются					+	Для работы с проблемами, которые не могут быть решены силами предприятия, имеются устойчивые и продуктивные контакты с внешними консультантами, исследователями, экспертами, аналитиками
10. Системы продвижения продукции, сбыта, гарантийного обслуживания не способны удовлетворять новые требования потребителей					+	Системы продвижения продукции, сбыта, гарантийного обслуживания способны удовлетворять новые требования потребителей
11. Конфронтация и игнорирование органов власти и организаций, содействующих бизнесу					+	Устойчивые и конструктивные контакты с органами власти и организациями содействия бизнесу
12. Предприятие не тратит средств на переподготовку и повышение квалификации персонала					+	Инвестиции в повышение квалификации персонала сумм сверх установленного норматива
13. Предприятие испытывает трудности с привлечением молодых и квалифицированных кадров всех уровней					+	Устойчивые контакты с учебными заведениями. Предприятие может обеспечить себя квалифицированными кадрами в необходимые сроки

14. Неспособность смежников удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п. Их неготовность работать в новых кооперационных системах					+		Способность смежников удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п. Готовность смежников работать в новых кооперационных системах
15. Неспособность поставщиков предприятия удовлетворять новые требования по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п.					+		Способность поставщиков предприятия удовлетворять новые требования по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п.
16. Повышение квалификации персонала хаотично. Выбор программ повышения квалификации руководителей и специалистов случаен				+			Программы повышения квалификации проблемно-ориентированы и адаптированы к условиям конкретного предприятия
17. Отсутствуют оптимальные системы учета потребления ресурсов. Постоянная угроза закрытия инспектирующими органами					+		Предприятие обладает оптимальными системами ресурсосбережения и энергоносителей.
18. Сопротивление любым изменениям и инновациям. Конфронтация наемных работников, профсоюзов и руководства (собственников)					+		Персонал и профсоюзы активно поддерживают и участвуют в инновациях и изменениях, предлагаемых высшими руководителями
19. Руководители преследуют личные узкогрупповые интересы, пренебрегают интересами предприятия					+		Собственники и руководители всех уровней действуют в интересах предприятия в целом
20. При подготовке возможных изменений не учитываются интересы, возможные изменения и ограничения поставщиков, смежников и потребителей					+		При подготовке изменений или выходе на новые рынки учитываются интересы, изменения и ограничения поставщиков, смежников и потребителей
21. Управленческие решения непоследовательны, запаздывают, направлены на исправление предыдущих ошибок и ранее накопившиеся проблемы					+		Управленческие решения последовательны, своевременны, направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, подкреплены экспертными системами, позволяющими действовать в условиях нечеткой обстановки и недостатка информации

Оценка конкурентоспособности ГК «Первый Строительный Фонд»

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Пренебрежение информацией о положительном опыте других организаций и инновациях в них.					+			Внимание к инновациям в сфере интересов предприятия и смежных в ними областях деятельности
2. Боязнь изменений и внедрения инноваций.				+				Постоянное изучение и применение инноваций
3. Отсутствие четкой программы изучения рынка товаров и услуг					+			Непрерывное и целенаправленное изучение рынка товаров и услуг
4. Пренебрежительное отношение к акциям конкурентов					+			Всестороннее изучение действий конкурентов
5. Закрытость и недоступность для общества информации о предприятии						+		Оправданная открытость и доступность для общества информации о предприятии
6. Однобокое принятие инновационных решений. Риски и последствия не просчитываются						+		В принятии решений учитываются все факторы бизнеса, возможные социальные последствия
7. Решения принимаются случайным образом, исходя из так называемого здравого смысла, моды					+			При решении задач управления используются спецметоды, оптимальные информационные технологии

8. Решения принимаются узким кругом высших руководителей					+		В принятии решений участвует весь персонал, имеющий отношение к изменениям фирмы
9. Низкий уровень компетентности руководящего звена всех уровней						+	Высокий уровень компетентности руководящего звена всех уровней
10. Низкая квалификация специалистов и рядовых сотрудников					+		Высокая квалификация специалистов и рядовых сотрудников
11. Качеству товаров и услуг не уделяется особого внимания						+	Постоянная забота о качестве продукции, товаров, услуг, а также процессов и систем управления
12. Исполнение управленческих решений замедленно. Постоянные сбои				+			Скорость исполнения управленческих решений выше, чем у конкурентов в рыночной нише
13. Тщательной подготовке и юридической добросовестности значения не придается						+	Детальная проработанность и юридическая добросовестность всей документации
14. Гарантийные обязательства минимальны, тенденция к их сокращению				+			Гарантийные обязательства шире установленных законом на территории государства
15. Руководитель перекладывает на других свою ответственность за последствия принятых решений. Забывает свои решения						+	Руководитель берет на себя ответственность за принятые им решения. Решения выполняются в оптимальном режиме
16. Невозможно найти исполнителя, ответственного за виды работ, функции, услуги. Сфера ответственности работников неоднозначны и безадресны						+	Персонифицированная ответственность за выполнение работ. Функции, права и обязанности четко закреплены за работниками

17. Социально-психологическая напряженность в коллективе. Постоянные конфликты				+		Отсутствие социальных конфликтов. Благоприятный морально-психологический климат в коллективе
18. Отсутствуют система мотивации и оплаты труда за качественный результат			+			Система мотивации и оплаты труда за качественный результат постоянно совершенствуются
19. Индивидуальные особенности и возможности персонала не учитываются				+		При принятии управленческих решений учитывается потенциал и возможности особенности персонала
20. Карьерный рост персонала практикуется по принципу преданности и приближенности к высшему руководству и семейному клану					+	Оптимальное обновление персонала. Карьерный рост основан на результатах успешной деятельности, наличии профессионального и личного потенциала
21. Персонал сориентирован только на получение прибыли и высокого личного достатка					+	Персона ориентируется на потребности клиентов и качество их удовлетворения и решение задач развития фирмы
22. Противоречия и конфронтация между формальными и неформальными лидерами				+		Конструктивное сотрудничество между формальными и неформальными лидерами
23. Пренебрежение вопросами конфиденциальности и безопасности сделок					+	Строгая обязательность при соблюдении конфиденциальности и безопасности сделок
24. Внешнему виду сотрудников значения не придается				+		Внешний вид сотрудников соответствует бизнесу предприятия

25. Узкокорпоративные нормы и правила ведения бизнеса					+		Социально-ориентированные этические нормы и правила ведения бизнеса
26. Закрытость для сотрудников информации об истинном положении дел на предприятии и планах развития						+	Открытость и доступность для сотрудников информации об истинном положении дел на предприятии и планах развития
27. До сотрудников информация доводится с опозданием, дозировано. Часть фактов скрывается						+	Своевременное, полное и достоверное информирование сотрудников
28. Отсутствие инвестиционной привлекательности предприятия				+			Инвестиционная привлекательность предприятия
29. Несовпадение реального поведения руководителей и декларируемых ими принципов					+		Совпадение реального поведения руководителей и декларируемых ими принципов

Баллы	Характеристика уровня
-126/-85	Катастрофа. Реструктуризация не поможет. Возникает вопрос о банкротстве и создании нового бизнеса. Усилия консультантов могут быть направлены только на распродажу имущества, высвобождение персонала, участие в суде и арбитражных разбирательствах
-84/-41	Плохо. Реструктуризация необходима. Только крайние усилия и смена принципов управления, большая неформальная помощь извне позволят разрешить проблемы предприятия
-40/-1	Удовлетворительно. При подготовке и реализации планов изменений и инноваций необходим весь спектр консультационных услуг
0/+40	Имеются некоторые «белые пятна». Необходима заинтересованность руководителей всех уровней в повышении конкурентоспособности предприятия и наращивании его ресурсного потенциала. Консультантов привлекают только для разрешения отдельных задач реструктуризации
+41/+84	Предприятие способно самостоятельно разработать и реализовать планы изменений и внедрения инноваций с помощью высококвалифицированных консультантов
+85/+12 6	Предприятие способно решать любые инновационные задачи. Консультанты не требуются.

- ▣ *Обработка результата*
- ▣ Готовность предприятия к самостоятельной успешной реструктуризации $K_{сур}$;
- ▣ Стратегический ресурсный потенциал предприятия $K_{сп}$;
- ▣ Конкурентоспособность $K_{к}$.
- ▣ $K_{сур} = K_{сп} + K_{к}$.

$$K_{сур} = 34 + 39 = 63.$$

- ▣ Предприятие способно самостоятельно разработать и реализовать планы изменений и внедрения инноваций с помощью высококвалифицированных консультантов.