

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

В статье представлены теоретические положения, раскрывающие организационный потенциал как способность организации к созданию конструкции ресурсов для производства продукции и поддержания ключевых ценностей. Путем рассмотрения свойств, форм и функций организационного потенциала установлена возможность его применения как средства управления устойчивым функционированием производственных организаций. Для использования организационного потенциала в этом качестве установлены закономерности его формирования, функционирования и развития, разработана модель функционирования организационного потенциала, определена сущность управления организационным потенциалом и разработан соответствующий механизм, включающий циклы оперативного, тактического и стратегического управления с помощью специализированных технологий. Предложен и обоснован набор показателей продуктивности для оценки устойчивости функционирования производственных организаций, а также сводные показатели состояния и результативности организационного потенциала. Установлено, что формирование продуктивности организационного потенциала происходит через образование ресурсных потенциалов организации (производственного, финансового, трудового и рыночного). Применение изложенных теоретических положений позволяет обеспечить устойчивое функционирование производственных организаций за счет гармонизации экономических результатов с показателями и средствами организационной деятельности, обеспечивающими их достижение.

Ключевые слова: организационный потенциал организации; устойчивое функционирование; ресурсные потенциалы; продуктивность; технология управления.

В современных условиях роста неопределенности деловой среды вопросы поддержания устойчивого функционирования производственных организаций приобретают особую актуальность. Традиционный способ увеличения прибыли путем сокращения затрат не всегда дает желательный результат, поскольку в условиях конкуренции сокращение затрат производственных организаций ниже определенного уровня проблематично. Поэтому прибыльность организаций обеспечивается за счет увеличения доходов путем расширения ассортимента или постоянного обновления продукции, расширения географии продаж, предоставления услуг, изменения работы с персоналом, что требует применения разных форм организации деятельности, процедур и технологий их создания.

Таким образом, устойчивое функционирование производственных организаций достигается путем организационного управления, обеспечивающего соответствие организаций их деловой среде за счет действий организационного характера [1]. Однако стихийные организационные решения могут обладать рядом недостатков, в числе которых разрозненность и несбалансированность, отсутствие единой направленности действий, их возможное несоответствие состоянию деловой среды, наличие скрытых неиспользуемых резервов организационного характера. Решением этих проблем, на наш взгляд, является направленное формирование и применение организационного потенциала как способности организации к организационной деятельности, которая состоит в подбо-

ре и комбинировании совместимых компонентов на основе разработанного порядка построения и установлении связей между компонентами для обеспечения прочности создаваемой системы. Это дает основания рассмотреть сущность организационного потенциала организации и изучить возможность его использования как средства поддержания устойчивого функционирования производственных организаций. Для этого следует решить ряд задач: изложить авторское представление о сущности организационного потенциала в сравнении со сложившимися представлениями; выявить и раскрыть функции и основные процессы организационного потенциала как системы; обосновать авторский взгляд на сущность управления организационным потенциалом; построить и обосновать адекватный механизм управления организационным потенциалом для поддержания устойчивого функционирования организаций.

Основные понятия

И. Ансофф, как основатель концепции организационного потенциала, называл организационным потенциалом совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство [2]. По мере развития концепции стратегического управления представления о сущности организационного потенциала также изменялись. Современные авторы дают разную трактовку этого понятия: порядок размещения элементов совокупного потенциала во времени и пространстве [3]; система организации

труда и производства [4]; возможность приведения всех взаимосвязанных и взаимообусловленных ресурсов организации в полное соответствие с выбранной стратегией [5]; резервы, извлекаемые путем направленного изменения организации [6]. Эти определения отражают лишь отдельные аспекты организационного потенциала и не позволяют в полной мере раскрыть его природу. Поэтому, опираясь на современные концепции управления, нами предложено следующее определение: «Организационный потенциал организации – это ее способность к формированию конструкции ресурсов, объединенных направленностью на производство продукции и поддержание ключевых ценностей» [7].

Как показал анализ литературы [8–11], ключевые ценности подавляющего большинства российских производственных организаций направлены на поддержание устойчивого функционирования, что определяет назначение, главную функцию организационного потенциала этих организаций.

Для обоснования организационного потенциала как средства управления устойчивым функционированием производственных организаций уточним некоторые понятия. Согласно положениям ресурсного подхода, способности организации к определенной деятельности выражаются в процедурах и алгоритмах действий, а главное, в принципах и средствах их создания [12]. Устойчивостью в теории организации называется способность системы функционировать в состояниях, близких к равновесию, в условиях внешних и внутренних воздействий [13]. Функционирование в общем смысле определяют как процесс выполнения функции, обусловленной предназначением системы, при сохранении достигнутого уровня организованности и основных параметров организации [13]. Конкретизируя определение, группа исследователей МГТУ [8] предложила рассматривать устойчивое функционирование организации как способность к сохранению или наращиванию объемов реализации продукции, работ или услуг в течение длительного времени при различных изменениях в инфраструктуре и при колебаниях потребительского спроса.

Учитывая, что продукцией организации, согласно современным научным взглядам, считают не только товары и услуги, но также знания, корпоративную культуру, образцы поведения в деловой среде и т. д. [14], устойчивое функционирование будем понимать как сохранение основных процессов и приемлемых параметров организации в сочетании с адаптацией к изменениям деловой среды за счет гибкости обеспечивающих процессов. В связи с этим полагаем, что для организации, как экономической системы, устойчивое функционирование должно выражаться показателями прибыльности и соответствия состоянию деловой среды.

Понятие «ценности» используется нами в

значении «приоритеты и стандарты управленческой деятельности» [1], которые являются критериями рациональности принимаемых решений. Полагаем, что в условиях неопределенности и динамичности деловой среды именно ценности становятся для организации устойчивыми стратегическими ориентирами, а цели являются средствами их измерения и контроля.

Согласно авторскому представлению, основу организационного потенциала образуют организационные ресурсы, которые по однородности компонентов можно объединить в следующие группы: интеллектуальная собственность, система управления, корпоративная культура, информационные технологии, внешние связи. Формирование организационного потенциала, как способности, осуществляется путем поиска, отбора и многократного использования комбинации организационных ресурсов при соблюдении условий, вытекающих из принципов построения систем: ценностная направленность, взаимодополняемость и взаимодействие организационных ресурсов между собой [7].

Сущность организационного потенциала как системы

Полагаем [7], что организационный потенциал в процессе формирования приобретает разные формы: система организационных ресурсов, модель поведения организации и количественное выражение организационного потенциала (рис. 1).

Моделью поведения называем динамическую форму организационного потенциала, комплекс принципов и способов взаимодействия участников организации между собой и с объектами деловой среды относительно привлечения, комбинирования и использования ресурсов. Количественным выражением организационного потенциала считаем показатель его состояния. Последовательность возникновения и структурные различия этих форм позволяют называть их морфологическими формами.

Исходя из авторского определения организационного потенциала, можно выделить его функции: структурирующую, интегрирующую, стабилизирующую, коммуникативную, адаптационную и развивающую. Структурирующая функция состоит в отборе и специализации привлеченных для производства денежных, материально-имущественных, трудовых и внешних информационных ресурсов. Это позволяет обеспечить их взаимодополняемость как условие взаимодействия и интеграции в ходе создания продукции. Посредством коммуникативной функции устанавливаются связи между участниками организации, а также между организацией и деловой средой. Благодаря стабилизирующей функции поддерживается определенный порядок использования ресурсов. Адаптационная функция обеспечивает текущее соответствие организации состоянию деловой среды, а развивающая функция обеспечивает стратегическое

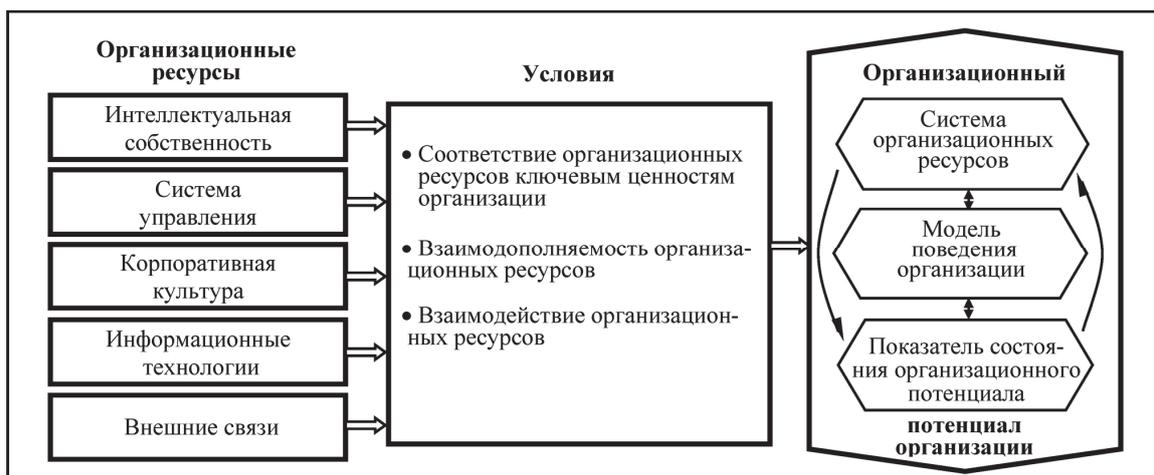


Рис. 1. Формирование организационного потенциала организации

соответствие организации деловой среде за счет перестройки организационного потенциала.

Управление организационным потенциалом организации должно строиться на основе закономерностей его функционирования и развития с учетом влияния деловой среды. *Функционирование организационного потенциала* понимаем как процесс его взаимодействия с привлеченными для производства ресурсами, в результате которого образуются продукты материальной и нематериальной природы, имеющие товарный и нетоварный характер (рис. 2).

Товарная продукция дает организации рыночный и экономический результат. Организационный потенциал, как нетоварная продукция, есть организационный результат, иначе способность организации к вовлечению ресурсов в новый хозяйственный оборот. Это означает, что влияние организационного потенциала на экономические и рыночные показатели организации является результатом как однократной, так и многократной трансформации. Для разработки механизма управления организационным потенциалом рассмотрим процесс функционирования подробнее. На стадии отбора организационный потенциал выступает своеобразным «фильтром», с помощью которого отбираются ресурсы на основании критериев, определенных ключевыми ценностями организации.

Стадия структуризации характеризуется более активным взаимодействием организационного потенциала с отобранными ресурсами посредством методов дифференциации, специализации, иерархизации, декомпозиции, интеграции, комбинирования, формообразования, формализации с помощью правил и документов. В результате структуризации образуются ресурсные потенциалы организации (финансовый, производственный, трудовой и рыночный). Ресурсными потенциалами называем специфические способности организа-

ции к производству востребованной рынком продукции с помощью, соответственно, денежных, материально-имущественных, человеческих и внешних информационных ресурсов. Ресурсные потенциалы, по нашему мнению, состоят из неоднородных по вещественному составу и роли в производстве компонентов: структурированные ресурсы, методы, инструменты, процедуры и технологии управления ими. Формирование ресурсных потенциалов протекает через механизмы подбора и повторения удачного опыта или через механизм имитации. Подбор включает рассмотрение и анализ альтернативных способов комбинирования организационного потенциала с привлеченными организационными ресурсами, оценку их совместимости и регламентацию наилучшего варианта, выбранного по установленным критериям. В ходе имитации выявляются, опробуются и отбираются применяемые в отрасли организационные формы, структуры, технологии.

Стадия трансформации состоит в преобразовании ресурсных потенциалов в продукты материальной и нематериальной природы.

Развитие организационного потенциала, согласно системным представлениям, связано с его жизненным циклом. Жизненным циклом организационного потенциала называем период времени, в течение которого обеспечивается приемлемый уровень прибыльности и соответствия организации состоянию деловой среды. Введение понятия «жизненный цикл» обусловлено способом формирования организационного потенциала. Этапы жизненного цикла традиционны: зарождение, рост, зрелость и угасание. Зарождение означает подбор компонентов организационного потенциала эмпирическим путем. В ходе гармонизации компонентов организационный потенциал растет, на стадии зрелости стабилизируется на максимальном уровне за счет взаимодополняемости

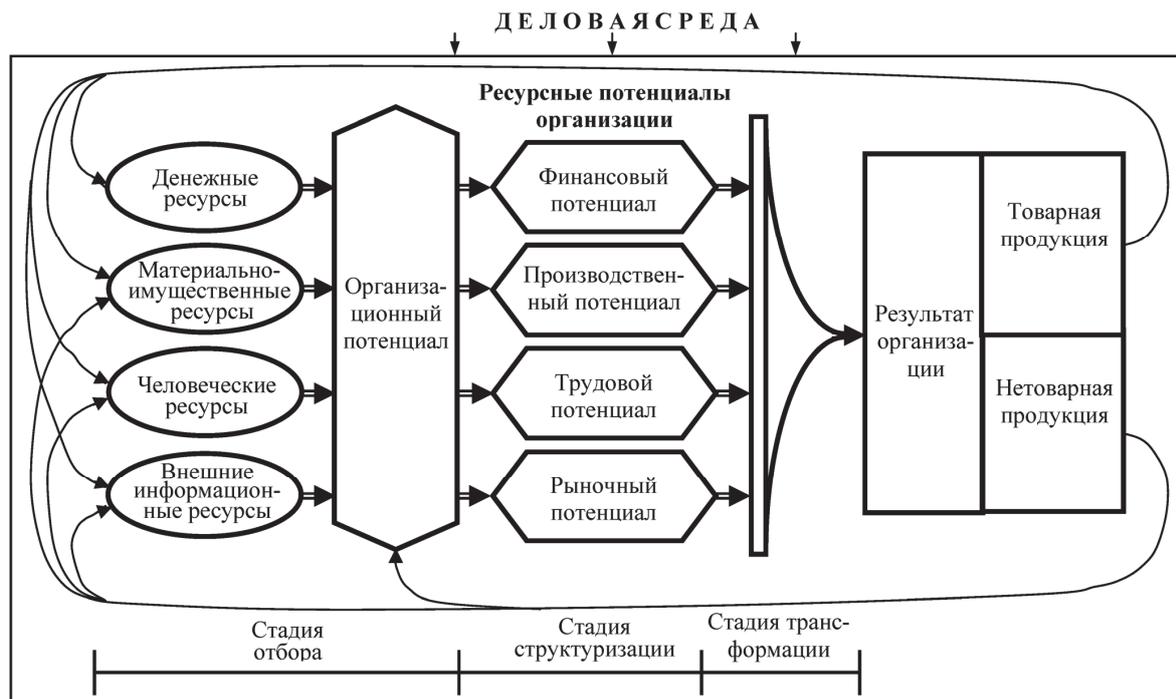


Рис. 2. Модель процесса функционирования организационного потенциала организации предприятия

компонентов и соответствия организации деловой среде. Угасание возникает при несоответствии организационного потенциала деловой среде из-за возникших в ней структурных сдвигов.

Разработка механизма управления организационным потенциалом организации

Управление организационным потенциалом производственной организации (ОППО) предлагаем понимать как совокупность процессов прямого и косвенного воздействия на организационный потенциал, обеспечивающих устойчивое функционирование организации. В зависимости от масштаба и сложности задач можно выделить процессы оперативного, тактического и стратегического управления. Оперативное управление предлагаем рассматривать как сохранение организационного потенциала путем контроля его состояния и функционирования. Тактическое управление, по нашему мнению, должно предусматривать дополнительно возможность регулирования и корректирования состояния и применения организационного потенциала. Стратегическим называем процесс управления жизненным циклом организационного потенциала, в котором выделяем 3 фазы: построение, поддержание и преобразование организационного потенциала (рис. 3).

Полагаем, что каждая фаза жизненного цикла автономна, имеет частный результат, включает ряд этапов, характеризуется сбалансированным инструментарием и определенным составом участников. Фаза построения состоит в создании ценност-

но-ориентированной структуры организационного потенциала и доведении его характеристик до желательного уровня. Построение организационного потенциала осуществляется с учетом состояния деловой среды и итогов предшествующей деятельности организации. Результатом этой фазы является сформированный организационный потенциал, отвечающий ключевым ценностям организации. Фаза поддержания состоит в сохранении структуры и продуктивности организационного потенциала путем контроля, анализа, регулирования (корректирования) его состояния и применения. Фаза преобразования означает формирование новой структуры организационного потенциала на основе новых ключевых ценностей организации, что является началом следующего жизненного цикла.

Стратегическое управление начинается с анализа деловой среды и выработки ключевых ценностей. Ключевыми считаем рыночную, экономическую и организационные ценности. Рыночная ценность состоит в соответствии организации состоянию деловой среды, экономическая – в прибыльности. Организационные ценности отражают приоритеты в управлении привлеченными ресурсами. Рассматривая ключевые ценности как стратегические ориентиры организации, можно сформулировать требования к комплексу их измерителей: перспективная направленность; результативность; чувствительность к изменению деловой среды; чёткость содержания показателей; простота расче-

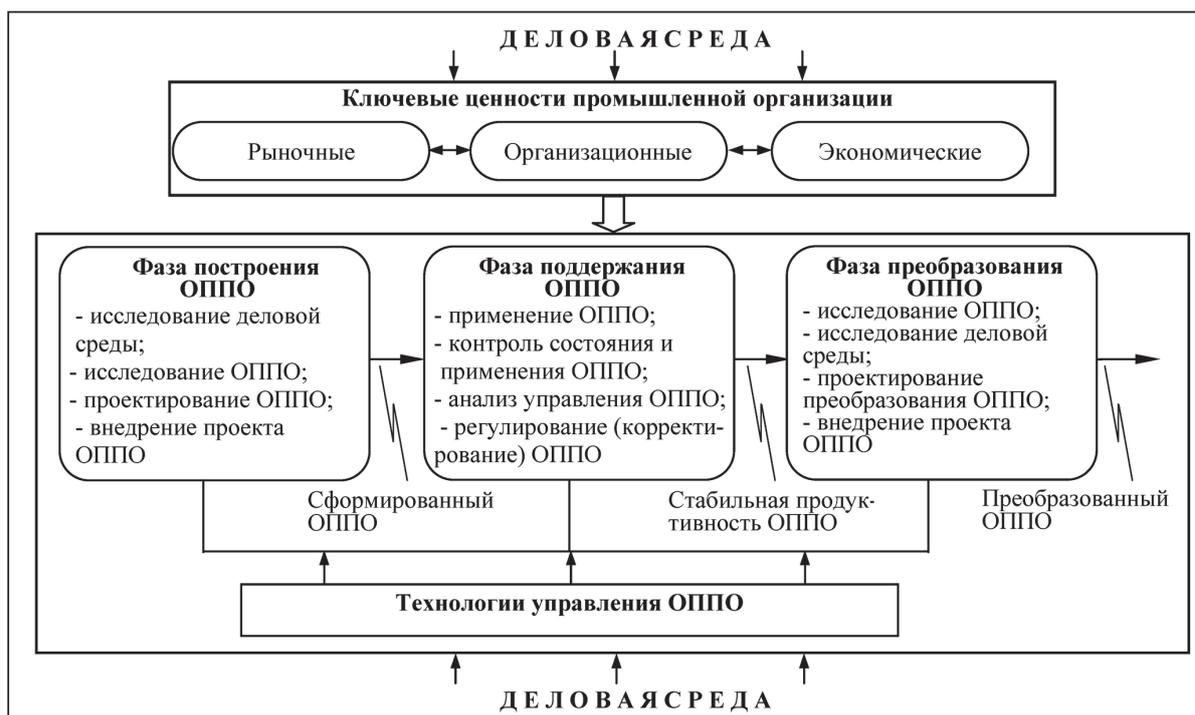


Рис. 3. Модель процесса стратегического управления организационным потенциалом производственной организации

та и доступность информации; возможность отслеживания показателей в оперативном режиме. Руководствуясь этими требованиями, показателями рыночной ценности считаем рост продаж и рыночную капитализацию. В качестве показателей экономической ценности предлагаем прибыль до уплаты налогов и чистый денежный поток.

Рост продаж отражает способность организации создавать и удерживать потребителей продукции. Высокую значимость роста продаж отмечают зарубежные и отечественные ученые, опираясь на результаты эмпирических исследований [15–17]. Некоторые рассматривают рост продаж как субститут добавленной стоимости [15]. Другие полагают, что рост продаж предшествует росту активов и численности работников, что впоследствии сопровождается увеличением доли рынка и прибыли [16]. Но все сходятся на том, что быстрый рост может вызвать финансовые затруднения и даже банкротство. Поэтому одной из стратегических задач является обеспечение сбалансированного и устойчивого роста продаж, позволяющего поддерживать доходность и финансовую политику организации [18, 19]. Рыночная капитализация отражает отклик инвесторов на поведение организации на рынке. Прибыль и чистый денежный поток характеризуют умение организации использовать спрос на продукцию в своих экономических интересах. Все эти показатели называем показателями продуктивности. Измерителями организаци-

онных ценностей и результативности управления организационным потенциалом предлагаем сводные показатели: сводный ресурсный индекс (СИР), отражающий состояние организационного потенциала, и сводный процессный индекс (СИП), отражающий результаты его применения.

На основании изложенных авторских представлений разработан механизм управления организационным потенциалом, включающий циклы стратегического, тактического и оперативного управления (рис. 4).

Характер, масштаб задач управления и требования к оперативности их выполнения определяют формат контроля. Оперативное управление должно включать контроль и оценку результативности управления организационным потенциалом посредством показателей продуктивности. В разрезе тактического управления предлагаем использовать для контроля дополнительно сводные индексы организационного потенциала и показатели ресурсных потенциалов организации. Формирование сводных индексов предлагаем проводить на базе индикаторного метода. В ходе стратегического управления требуется расширение спектра контрольных показателей за счет включения наряду с индикаторами частных показателей, характеризующих состояние и результативность использования организационного потенциала, которые подбираются на основе ключевых ценностей организации.

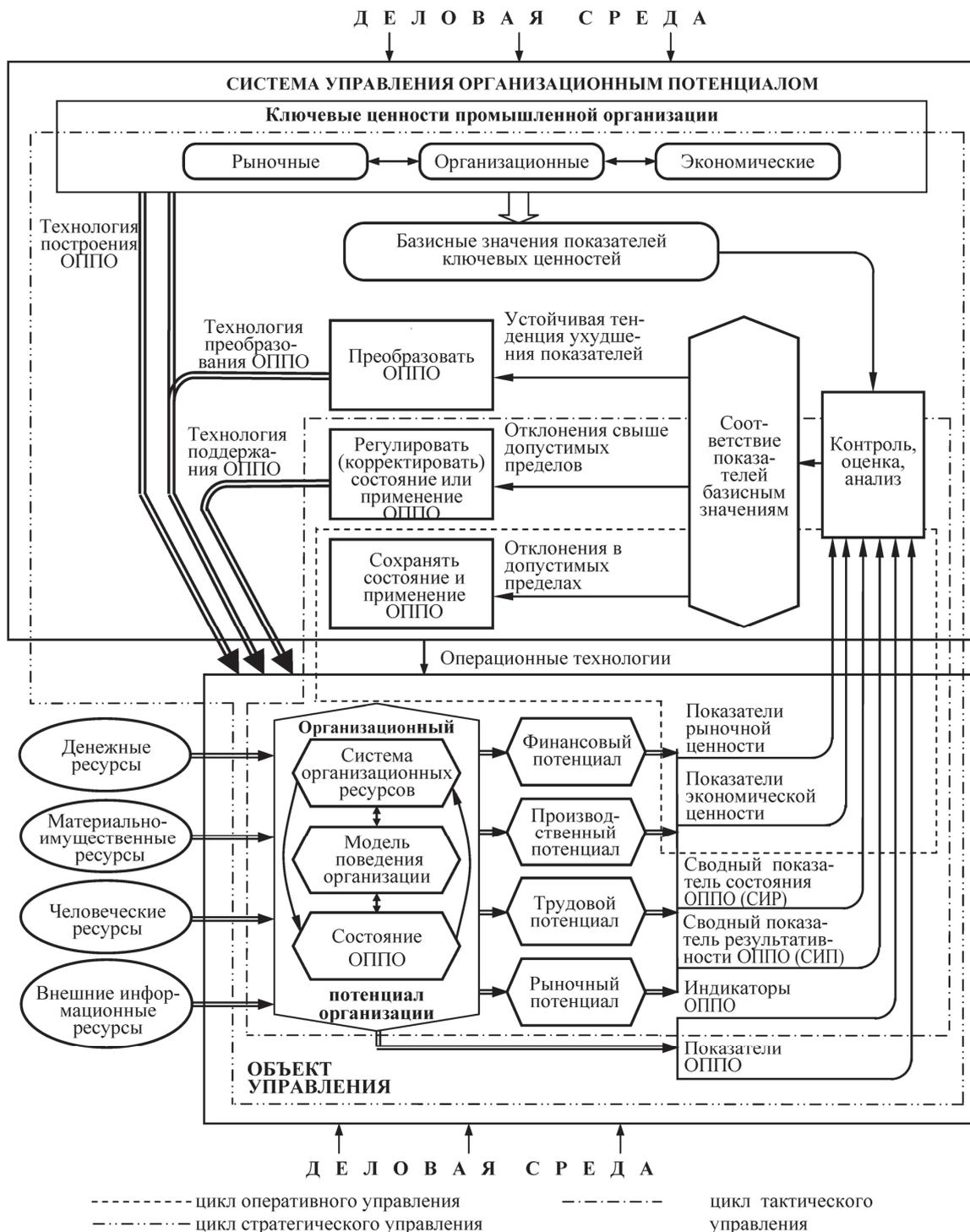


Рис. 4. Механизм управления организационным потенциалом производственной организации

Опираясь на ранее полученные результаты [20], полагаем, что управление организационным потенциалом должно осуществляться с помощью технологий управления, поскольку, благодаря комплементарности компонентов, именно технологии позволяют обеспечить надежность и экономичность результата. Для стратегического управления предлагаем использовать технологии, специализированные по фазам управления жизненным циклом организационного потенциала (технологии построения, поддержания, преобразования). Технология построения направлена на создание организационного потенциала в соответствии с ключевыми ценностями организации. Технология поддержания должна обеспечивать сохранение организационного потенциала путем контроля, анализа, регулирования и корректирования его состояния и функционирования в соответствии с базисными значениями показателей продуктивности, поэтому она предлагается также как инструмент тактического управления. Регулирование определяем как устранение отклонений в состоянии и функционировании организационного потенциала, которые превосходят допустимые пределы. Корректирование рассматриваем как совершенствование составляющих организационного потенциала при сохранении ключевых ценностей организации. Технология преобразования направлена на реструктуризацию организационного потенциала в соответствии с новыми ключевыми ценностями организации.

Учитывая доминирующее значение роста продаж среди показателей продуктивности, полагаем, что организация функционирует устойчиво, если наблюдается рост или сохранение в допустимых пределах прибыли до уплаты налогов, чистого денежного потока и рыночной капитализации при заданном уровне роста продаж. Допустимый уровень вариативности показателей продуктивности определяется руководством организации.

Изложенные авторские представления определяют логику построения методологии исследования, измерения и оценки результативности управления организационным потенциалом.

Заключение

В современных экономических условиях одной из доминант в управлении производственными организациями становится поддержание устойчивого функционирования. Рациональный способ решения этой задачи, по мнению авторов, состоит в создании ценностно-ориентированного организационного потенциала и применении его как средства управления устойчивым функционированием производственной организации.

Для обоснования этого предположения разработано авторское представление об организационном потенциале в свете современных концепций стратегического управления, установлены закономерности его формирования, функционирования и

развития. На этой основе определена сущность управления организационным потенциалом, предложен механизм управления и специализированные технологии управления.

Полагаем, что разработанные теоретические положения позволяют создать методологию измерения и оценки результативности управления организационным потенциалом, позволяющую связать экономические результаты организаций с показателями организационной деятельности и доказать возможность применения организационного потенциала как средства управления устойчивым функционированием производственных организаций.

Литература

1. Кристенсен, К.М. Организационный ответ вызову «подрывных» технологий / К.М. Кристенсен, М. Овердорф // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – № 4. – С. 97–112.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Павлова, А.В. Организационный потенциал в управлении деятельностью фирмы / А.В. Павлова. – Казань: Казанский гос. ун-т им. В.И. Ульянова-Ленина, 2003. – 135 с.
4. Жигонова, О.А. Теория и методология анализа и прогнозирования экономического потенциала предприятия: монография / О.А. Жигонова. – М.: ИД «Финансы и Кредит», 2010. – 140 с.
5. Федорова, Н.Н. Организационная структура и система контроллинга на предприятии / Н.Н. Федорова, В.В. Золотов // *Консультант директора*. – 2003. – № 3. – С. 8–15.
6. Simon, H.A. Organizations and Markets? / H.A. Simon // *Journal of Economic Perspectives*. – 1991. – № 5. – P. 84–113.
7. Третьякова, Е.П. Методология формирования организационного потенциала компании / Е.П. Третьякова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 150 с.
8. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: логистикоориентированное проектирование бизнеса / под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ, 2001. – 599 с.
9. Лантев, Ю.В. Стратегии роста российских МНК: испытание кризисом / Ю.В. Лантев // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2010. – Сер. 8, вып. 2. – С. 3–23.
10. Литовченко, С. Топ-менеджеры российских компаний обозначили ключевые управленческие задачи ближайшего будущего / С. Литовченко, А. Дынин // *Управление ростом: идеи и технологии: сб. статей*. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 280 с.
11. Юданов, А. История и теория крупного предприятия (взгляд из России) / А. Юданов // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2001. – № 7. – С. 23–33.

12. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // *Вестник СПбГУ*. – 2003. – Сер. 8, вып. 4. – С. 133–185.
13. Теория организации: учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2003. – 431 с.
14. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
15. Галухина, Я.С. Российский крупный бизнес в 2000–2005 гг.: основные направления трансформации и развития / Я.С. Галухина, Я.Ш. Палтэ // *Проблемы прогнозирования*. – 2006. – № 3. – С. 23–41.
16. Широкова, Г.В. Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа / Г.В. Широкова, А.И. Шаталов // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2009. – Сер. 8, вып. 2. – С. 3–31.
17. Shetty, Y.K. *New Look at Corporate Goals*. / Y.K. Shetty // *California Management Review*. – 1979. – V. 22, № 2. – P. 71–79.
18. Palepu, K. *Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements* // K. Palepu, P. Healy, V. Bernard. – South-Western College Publishing, Thompson Learning, 2000. – 325 p.
19. Higgins, R.C. *Analysis for Financial Management* / R.C. Higgins. – Irwin McGraw-Hill, 2001. – 480 p.
20. Третьякова, Е.П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов / Е.П. Третьякова // *Вестник ИрГТУ*. – 2013. – № 1. – С. 206–211.

Третьякова Елена Петровна, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры «Маркетинг», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), helenT89@yandex.ru

Кувшинов Михаил Сергеевич, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы, денежное обращение и кредит», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), msk1954@mail.ru

Поступила в редакцию 6 июня 2017 г.

DOI: 10.14529/em170317

ORGANIZATIONAL POTENTIAL AS A MEANS OF MANAGING SUSTAINABLE FUNCTIONING OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

E.P. Tretyakova, M.S. Kuvshinov

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

The article presents theoretical premises that consider organizational potential as the ability of an organization to create constructions of resources for manufacturing products and maintaining key values. The author argues a possibility of using organizational potential as a means of managing sustainability of an industrial enterprise based on its properties, forms and functions. In order to apply organizational potential in this capacity, the author describes laws of its formation, functioning, and development; offers a model of organization potential functioning; determines the essence of organizational potential management, and develops an appropriate mechanism that includes cycles of operational, tactical, and strategic management with the help of specialized technologies. A set of indices of productivity for the assessment of organization sustainability and compound indices of the state and effectiveness of organizational potential are offered and grounded. It is proved that development of productivity of organizational potential is implemented through resource potentials of organization (production, financial, labor, and market). Application of aforementioned theoretical assumptions provides sustainable functioning of an industrial enterprise by means of harmonizing economic results with indices and instruments of organizational activity, providing their achievement.

Keywords: organizational potential of an organization; sustainable functioning; resource potentials; productivity; management technology.

References

1. Kristensen K.M., Overdorf M. [Organizational answer to the challenge of «undermining» technologies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management], 2004, no. 4, pp. 97–112. (in Russ.)
2. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Implanting Strategic Management]. Moscow, 1989. 519 p.

3. Pavlova A.V. *Organizatsionnyy potentsial v upravlenii deyatelnost'yu firmy* [Organizational potential in managing the firm]. Kazan', 2003. 135 p.
4. Zhigunova O.A. *Teoriya i metodologiya analiza i prognozirovaniya ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiya* [Theory and methodology of analysis and forecasting of economic potential of an enterprise]. Moscow, 2010. 140 p.
5. Fedorova N.N., Zolotov V.V. [Organizational structure and control system in the enterprise]. *Konsul'tant direktora* [Director consultant], 2003, no. 3, pp. 8–15. (in Russ.)
6. Simon H.A. Organizations and Markets? *Journal of Economic Perspectives*, 1991, no. 5, pp. 84–113. (in Russ.)
7. Tret'yakova E.P. *Metodologiya formirovaniya organizatsionnogo potentsiala kompanii* [Methodology of forming the company's organizational potential]. Chelyabinsk, 2012. 150 p.
8. Kolobov A.A., Omel'chenko I.N. (Eds.) *Strategicheskoe upravlenie organizatsionno-ekonomicheskoy ustoychivost'yu firmy: logistikoorientirovannoe proektirovanie biznesa* [Strategic management of the firm's organizational-economic sustainability: logistics-oriented design of business]. Moscow, 2001. 599 p.
9. Laptev Yu.V. [Growth strategies of Russian MFK: crisis defying]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Vestnik of Saint Petersburg University], 2010, ser. 8, iss. 2, pp. 3–23. (in Russ.)
10. Litovchenko S., Dynin A. *Top-menedzhery rossiyskikh kompaniy oboznachili klyuchevye upravlencheskie zadachi blizhayshego budushchego* [Top managers of Russian companies outlined key objectives of the coming future]. Moscow, 2002. 280 p.
11. Yudanov A. [History and theory of the large enterprise (from Russian perspective)]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World economy and international affairs], 2001, no. 7, pp. 23–33. (in Russ.)
12. Tis D. Dzh., Pizano G., Shuen E. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509–534. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
13. Aliev V.G. (Ed.) *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. Moscow, 2003. 431 p.
14. Kleyner G.B. *Strategiya predpriyatiya* [Strategy of enterprise]. Moscow, 2008. 568 p.
15. Galukhina Ya.S., Pappe Ya.Sh. [Russian large business in 2000–2005: key directions of transformation and development]. *Problemy prognozirovaniya* [Problems of forecasting], 2006, no. 3, pp. 23–41. (in Russ.)
16. Shirokova G.V., Shatalov A.I. [Factors of growth of Russian entrepreneurial firms: results of empirical analysis]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of Saint Petersburg University], 2009, ser. 8, iss. 2, pp. 3–31. (in Russ.)
17. Shetty Y.K. New Look at Corporate Goals. *California Management Review*, 1979, vol. 22, no. 2, pp. 71–79. DOI:10.2307/41165322
18. Palepu K., Healy P., Bernard V. *Business Analysis and Valuation. Using Financial Statements*. South-Western College Publishing. Thompson Learning, 2000. 325 p.
19. Higgins R.C. *Analysis for Financial Management*. Irwin McGraw-Hill, 2001. 480 p.
20. Tret'yakova E.P. [Management technologies as a mode of formalizing organizational processes]. *Vestnik IrGTU* [Bulletin of ISTU], 2013, no. 1, pp. 206–211. (in Russ.)

Elena P. Tret'yakova, Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor of the Marketing Department, South Ural State University, Chelyabinsk, helenT89@yandex.ru

Mikhail S. Kuvshinov, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, South Ural State University, Chelyabinsk, msk1954@mail.ru

Received 6 June 2017

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Третьякова, Е.П. Организационный потенциал как средство управления устойчивым функционированием производственных организаций / Е.П. Третьякова, М.С. Кувшинов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 3. – С. 126–134. DOI: 10.14529/em170317

FOR CITATION

Tret'yakova E.P., Kuvshinov M.S. Organizational Potential as a Means of Managing Sustainable Functioning of Industrial Organizations. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 3, pp. 126–134. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170317