

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Чулкова Г.В.

# **ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

38.03.01 Экономика

Смоленск 2023

**УДК 658 : 338**  
**ББК 65.05я73**  
**Ч-89**

**Рецензент:** Лазько О.В., к.э.н., доцент кафедры управления производством  
ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

**Чулкова Галина Васильевна**

**Ч-89** Диагностика потенциала предприятия: учебное пособие / [сост. Г.В. Чулкова].  
Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2023. 192 с.

В учебном пособии представлены концептуальные основы диагностики предприятия, сущность экономической диагностики, основы управленческой диагностики, диагностика финансовых результатов и финансового состояния деятельности предприятия, экспресс-диагностика предприятия и диагностика производственного потенциала предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика.

Печатается по решению научно-методического совета ФГБОУ ВО  
Смоленская ГСХА (протокол № 6 от 29 июня 2023 года)

УДК 658 : 338  
ББК 65.05я73

©Чулкова Г.В., 2023  
©ФГБОУ ВО  
Смоленская ГСХА, 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	7
1.1. Сущность и виды экономической диагностики .....	7
1.2. Методический инструментарий экономической диагностики .....	12
1.3. Информационная база диагностики предприятия .....	15
1.4. Особенности проведения экспресс-диагностики предприятия .....	19
Вопросы для самопроверки .....	22
<b>ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДИКА ЕГО АНАЛИЗА</b> .....	24
2.1. Понятие потенциала предприятия .....	24
2.2. Структура потенциала предприятия .....	26
2.3. Методика анализа потенциала предприятия .....	29
Вопросы для самопроверки .....	37
<b>ГЛАВА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ВИДОВ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	38
3.1. Производственный потенциал предприятия .....	38
3.2. Трудовой потенциал предприятия .....	56
3.3. Финансовый потенциал предприятия .....	69
3.4. Управленческий потенциал предприятия .....	92
3.5. Инновационный потенциал предприятия .....	116
Вопросы для самопроверки .....	126

<b>ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>132</b>
4.1. Планирование развития потенциала предприятия .....	132
4.2. Конкурентная стратегия как фактор развития потенциала предприятия .....	139
4.3. Концепции управления конкурентоспособностью персонала .....	146
4.4. Резервы повышения эффективности деятельности предприятия .....	148
Вопросы для самопроверки .....	159
<b>ЗАДАНИЯ ДЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>162</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>170</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>172</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие на современном этапе изменения в России, носящие системный характер, и преимущественное выведение российской экономики на путь устойчивого развития определяют необходимость и важность формирования подходов к решению возникающих в этой связи проблем, нуждающихся как в теоретическом, так и в практическом разрешении. Для достижения предприятием устойчивого развития на современном этапе особое значение приобретает диагностика потенциала развития предприятия.

Потенциал предприятия представляет собой совокупность возможностей, способностей, источников и средств в определенных сферах деятельности, которые направляются на достижение поставленных целей предприятия. Потенциал предприятия является сложной комплексной категорией, многоаспектность данной категории объясняется тем, что возможности и способности, источники и средства предприятия отличаются по своей экономической природе, лежат в разных плоскостях и функциональных сферах деятельности, но только в своем единстве и взаимосвязи они обеспечивают наиболее эффективные пути достижения целей предприятия. Предприятие может обладать значительным потенциалом, но если он не соответствует потребностям рынка, то векторная направленность развития потенциала и улучшения финансовых результатов предприятия не совпадает. В клиентоориентированной экономике развитие потенциала должно быть направлено на всемерное удовлетворение существующих и возникающих потребностей покупателей, повышение конкурентоспособности, усиление рыночной позиции и увеличение доходности предприятия.

Современные условия развития производства и сферы услуг определяют ужесточение конкурентной борьбы, в рамках которой ведущее значение приобретает конкурентоспособность продукции. По этим и многим другим причинам в настоящее время технологии, с помощью которых предприятие может оценивать свое текущее состояние и вырабатывать

эффективные и результативные стратегии будущего развития, претерпевают значительные изменения. В связи с этим встает вопрос о выборе инструментария оценки потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности.

Учебное пособие состоит из четырёх глав, в которых рассматриваются как теоретические и методологические вопросы диагностики потенциала предприятия, так и представлены концептуальные основы диагностики предприятия и развитие потенциала предприятия. Особое внимание уделяется современным характеристикам основных видов потенциала предприятия.

В первой главе «Концептуальные основы диагностики предприятия» рассмотрены сущность и виды экономической диагностики, методический инструментарий экономической диагностики, информационная база диагностики предприятия, особенности проведения экспресс-диагностики предприятия.

Во второй главе «Сущность и содержание потенциала предприятия и методика его анализа» раскрыты основные подходы к определению сущности понятия потенциал предприятия, представлены структура потенциала предприятия и методика анализа потенциала предприятия.

В третьей главе «Характеристика основных видов потенциала предприятия» рассмотрены производственный, трудовой, финансовый, управленческий и инновационный потенциал предприятия, раскрыты сущность и составляющие, отражены основные характеристики, представлены параметры оценки каждого вида потенциала предприятия.

В четвертой главе «Развитие потенциала предприятия» рассмотрено планирование развития потенциала предприятия, конкурентная стратегия как фактор развития потенциала предприятия, отражена концепция управления конкурентоспособностью персонала, представлены резервы повышения эффективности деятельности предприятия

Учебное пособие предназначено для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика.

# ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность и виды экономической диагностики

*Диагностика* (от греч. *diagnostikos*) - процесс распознавания и обозначения проблемы с использованием принятой терминологии, т.е. установление диагноза ненормального состояния исследуемого объекта.

*Диагностика* (в экономике) - это процесс оценки деятельности предприятия или организации, направленный на раскрытие проблем и обозначение способов их возможного решения. Она включает в себя сбор необходимой информации об исследуемом объекте, анализ этих данных, выводы и рекомендации для потенциальных изменений и улучшений.

Эффективная диагностика позволяет выработать систему мероприятий, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Главное правило диагностики – искать не только недостатки, но и ресурсы для их устранения.

**Предмет диагностики** - количественная характеристика и качественная идентификация состояния предприятия как субъекта экономической деятельности во внешней и внутренней среде.

**Объект экономической диагностики** - предприятие как целостная высокоорганизованная система со всеми ее функциональными подсистемами.

**Цель экономической диагностики** производственно-хозяйственной деятельности организации - своевременное распознавание негативных изменений в исследуемой социально-экономической системе, установление причин их возникновения, и разработка мероприятий по их устранению.

### **Задачи экономической диагностики:**

- комплексная оценка текущего состояния дел организации, установление причин выявленных отклонений от заданного режима функционирования;
- оценка стабильности работы организации в разрезе важнейших направлений деятельности;

- оценка эффективности производственно-коммерческой деятельности организации в условиях ограниченной информации;
- определение возможных вариантов развития организации, исходя из сложившейся и перспективной структуры связей между применяемыми оценочными показателями;
- исследование возможных последствий управленческих решений с точки зрения эффективности.

Проведение диагностики заключается в поиске ответов на вопросы по таким направлениям:

- ✓ проблема;
- ✓ причина проблемы;
- ✓ существенные взаимосвязи между развивающимися явлениями;
- ✓ возможности предприятия;
- ✓ возможные направления устойчивого развития.

Экономическая диагностика включает следующие основные виды:

#### 1. Финансовая диагностика:

- экспресс-диагностика (диагностика структуры имущества предприятия и источников его финансирования, а также ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и др.);

- управленческая диагностика;

- диагностика производственного потенциала предприятия;

- диагностика экономической безопасности предприятия;

#### 2. Стратегическая диагностика:

- диагностика конкурентной среды предприятия;

- диагностика конкурентоспособности предприятия;

- диагностика конкурентоспособности продукции предприятия;

#### 3. Имущественная диагностика.

4. Корпоративная диагностика (диагностика корпоративной культуры предприятия).



Основные этапы диагностики предприятия:

- организационно-подготовительный;
- определение концептуальной основы проведения диагностического анализа;
- принятие решения относительно сбора данных;
- сбор данных, т.е. выявление фактов;
- анализ данных;
- составление отчета с выводами и рекомендациями для принятия экономических решений.

Для того чтобы получить максимально верный диагноз состояния организации, анализ необходимо проводить системно, то есть необходимо выявить комплекс взаимосвязанных вопросов, который поможет охарактеризовать объективное положение системы функционирования предприятия и укажет направления её реорганизации.

Системный анализ - научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или постоянными элементами исследуемой системы. Он опирается на комплекс общенаучных, экспериментальных, естественнонаучных, статистических, математических методов.

В международной практике в процессе диагностирования выделяют нижеследующие основные области исследования для выявления объективного состояния организации.

1. Общая характеристика организации - в этой части анализируется основная информация о характерных особенностях, целях деятельности, роли и основных характеристиках организации, контрольный перечень вопросов определяет границы исследуемого предмета (таблица 1).

Таблица 1 – Общие характеристики организации

Предмет диагностики	Вопрос диагностики
Деятельность	Тип (отрасль), цель; основные функции, продукция, услуги; национальная или международная; характеристики сложности продукции и технологических процессов
История	Когда и как основана, особенности развития, основные события (приобретение, поглощение, технологические достижения, влияние войн или кризисов)
Значение	Масштаб деятельности, объем и структура ресурсов, положение в стране, отрасли, регионе, на международных рынках
Владение имуществом	Тип (частная, государственная, кооперативная), юридическая форма владения (общество, компания с ограниченной ответственностью, государственная организация)
Влияние	Основные собственники, центры контроля, роль совета директоров, социальное и политическое влияние, группы обеспечения влияния
Местонахождение	Адреса, количество и размеры подразделений, расстояния между подразделениями, средства связи и др.

2. Задача и стратегия (в целом) - исследование задач, стратегии, политики и планов предпринимательской деятельности организации является основным элементом обзорного исследования управленческой деятельности. Такое исследование дает ориентиры для углубленного анализа разнообразных функций и сфер деятельности, и создает основу для оценки результатов деятельности предприятия (таблица 2).

Таблица 2 - Показатели эффективности деятельности

Предмет диагностики	Вопрос диагностики
Показатели эффективности	Объемы производства, рентабельность, прибыль, движение и структура капитала, ликвидность, рыночная стоимость акций, и прочие основные показатели
Конкуренция	Преимущества за счет выделения специальных ресурсов, достижений и реализации возможностей
Место в отрасли	Позиция в отрасли (ведущее или иное место) и репутация среди потребителей и общественности
Тенденции	Факторы и обстоятельства, которые могут оказать влияние (положительное или отрицательное) на эффективность деятельности в будущем
Оценка эффективности	Практические методы и результаты оценки (частота и полнота анализа, сделанные выводы)
Повышение эффективности	Программа повышения эффективности, используемые методы и средства, результаты

В каждой области выделяется контрольный перечень вопросов, ответ на которые отображает реальное состояние дел в организации.

По содержанию программы, диагностика может быть комплексной и тематической. При комплексной диагностике деятельность предприятия изучается всесторонне, а при тематической - только отдельные ее стороны, представляющие в определенный момент наибольший интерес, например, вопросы использования материальных ресурсов, производственной мощности предприятия, снижения себестоимости продукции и пр.

На основе результатов диагностики разрабатываются и обосновываются экономические решения. В этой связи, экономическая диагностика предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления производством, обеспечивает его объективность и эффективность.

Как экономическая функция диагностики тесно связана с планированием и прогнозированием производства, поскольку без глубокого анализа невозможно осуществление этих функций. Поэтому, роль анализа в подготовке информации для планирования, оценке качества и обоснованности плановых показателей, в проверке и объективной оценке выполнения планов очень важна. Разработка планов для предприятия по существу представляет собой принятие решений, которые обеспечивают развитие производства в будущем планируемом отрезке времени. При этом учитываются результаты выполнения предыдущих планов, изучаются тенденции развития экономики предприятия, выявляются и учитываются дополнительные резервы производства. Экономическая диагностика является средством не только обоснования планов, но и контроля за их выполнением. Она позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным.

По степени охвата изучаемых объектов экономическая диагностика делится на сплошную и выборочную. При сплошном анализе выводы делаются после изучения всех без исключения объектов, а при выборочном - по

результатам обследования только части объектов. Это позволяет ускорить аналитический процесс и выработку управленческих решений по результатам анализа.

Основными задачами процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства являются:

- анализ финансового состояния организации и его прогноз на предстоящий период;
- своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- мониторинг внешней и внутренней среды организации и прогноз ее развития;
- обнаружение ранее незаметных признаков грядущего неблагополучия организации.

Основным критерием проявления кризисной ситуации в организации является ее неплатежеспособность (невозможность погасить свои обязательства), которая проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Практика финансового менеджмента использует при оценке масштабов кризисного финансового состояния организации три принципиальных характеристики: легкий финансовый кризис; глубокий финансовый кризис; финансовая катастрофа.

## **1.2 . Методический инструментарий экономической диагностики**

Методика проведения диагностики деятельности предприятия охватывает совокупность конкретных методов (приемов). Выбор конкретного метода анализа определяется особенностями диагностики организации и преследуемыми целями.

## Основные методы диагностики и анализа деятельности предприятия:

### 1). Неформализованные методы:

□ метод сравнения. Сравнение может быть качественным и количественным;

□ метод аналитических таблиц. Аналитические таблицы используются на всех этапах анализа финансово-хозяйственной деятельности;

□ метод детализации. При сочетании с другими методами детализация позволяет всесторонне оценить исследуемые явления и вскрыть причины создавшегося положения;

□ метод чтения и анализа бухгалтерской отчетности. Отчетность дает наиболее полное представление об имущественном и финансовом положении предприятия;

□ экспертный метод (экспертные оценки) применяется в случаях, когда решение поставленной задачи параметрическими методами невозможно. Экспертные оценки широко применяются в практике технико-экономического анализа, поскольку они позволяют получить сравнительно надежную, а иногда и единственно возможную информацию;

□ морфологический метод относится к перспективным методам, и широко используется на практике. Он позволяет систематизировать полученный набор альтернативных решений по всем возможным сочетаниям вариантов и выбирать из них сначала приемлемые, а затем наиболее эффективные по экономическим критериям;

□ рейтинговый метод основан на сравнении между собой и расположении в определенном порядке (ранжировании) отдельных показателей оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Он предполагает составление рейтингов (ранжированных по определенным признакам рядов) показателей и определение наилучших;

□ фактографический метод основан на изучении всех опубликованных, зафиксированных фактов, характеризующих финансово-хозяйственное состояние предприятия;

- мониторинг (детальный, систематизированный анализ изменений);
- логическое моделирование (построение сценариев, систем показателей, аналитических таблиц);
- фундаментальный (изучение основных тенденций и определение основных направлений динамики);
- технический (проведение детального анализа динамики определенных показателей хозяйственной деятельности предприятия).

2) Формализованные методы - строгие формализованные аналитические зависимости:

- факторный (выявление, классификация и оценка степени влияния отдельных факторов);
- конъюнктурный метод предполагает исследование рынка, то есть текущего состояния спроса и предложения продукции (работ, услуг) предприятия, которая анализируется. Он отражает экономическую и производственную способность данного предприятия, эффективность его финансово-хозяйственной деятельности;
- математический (цепные подстановки, арифметические разницы, относительные величины, дифференциальный, логарифмический, интегральный анализ, вычисление простых и сложных процентов, дисконтирование);
- статистический (корреляционный, дисперсный, экстраполяционный, ковариационный анализ, методы средних величин, группировок, графический и индексный методы и т.д.);
- эконометрические методы (матричный и спектральный анализ, межотраслевой баланс, производственные функции);
- экономико-математическое моделирование и оптимальное программирование (дескриптивные (описательные), предикативные (предполагаемые, прогностические) и нормативные модели, системный анализ, машинная имитация, линейное и нелинейное, динамическое и выпуклое программирование);

□ методы исследования операций и принятия решений, которые включают:

1) теорию графов, которая используется в анализе и диагностике финансово-хозяйственной деятельности предприятия как основа графического моделирования;

2) теорию игр, которая является одним из подходов к оптимизации вариантов финансово-хозяйственной деятельности предприятия и основана на выборе оптимальных решений в условиях рыночной конкуренции и неопределенности;

3) теорию массового обслуживания, в соответствии с которой финансово-хозяйственная деятельность предприятия рассматривается как процесс обслуживания отдельных подразделений предприятия, различных технологических процессов;

4) построение деревьев целей и ресурсов, которое осуществляется в рамках системного подхода к анализу и диагностике финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Необходимо также отметить, что в настоящее время, для анализа финансовой отчетности, стали широко использоваться компьютерные программы.

### **1.3. Информационная база диагностики предприятия**

Любая диагностика предусматривает сбор общих сведений о предприятии. В ходе экономического диагностирования аналитику приходится иметь дело как с достаточно большими по объему информационными массивами, так и ограниченной, неполной информацией.

Экономическую информацию для диагностики можно сгруппировать следующим образом:

*Общие данные:* точное наименование, адрес, место регистрации, год создания, номер телефона, банковские реквизиты, данные о руководстве и т.д.

*Характеристика предприятия:* размер предприятия, вид хозяйственной деятельности, форма собственности, источники формирования капитала, национальная принадлежность капитала, тип объединения и т.д.

*Характер деятельности:* масштабы, место и роль на рынке или определенном сегменте, номенклатура продукции, специализация, наличие внешнеэкономической деятельности, место предприятия на мировом рынке, удельный вес фирмы в национальном производстве и т.д.

*Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа и производство:* размер расходов на научно-исследовательскую работу, квалификация персонала лабораторий, конструкторских бюро, оценка потребителями научно-технического уровня и качества продукции, производственная программа, производственные мощности, характеристика парка машин и оборудования.

*Коммерческая деятельность:* позиция на рынке в сравнении с конкурентами, источники роста продаж и прибыли, репутация предприятия относительно качества и соблюдения договорных обязательств, особенности ценовой политики, источники поставок сырья, энергии, топлива и цены на них.

*Организационная структура предприятия:* состав совета директоров, состав правления, названия производственных отделов, степень хозяйственной самостоятельности и т.д.

*Показатели эффективности деятельности предприятия:* прибыль, объем реализации, расходы производства, коэффициент оборота основного капитала и т.д.

*Финансовое состояние предприятия:* размер и состояние собственного капитала, возможности освоения новой продукции, возможность получения дополнительного капитала, задолженность, ликвидность, деловая активность и др.



Одним из главных предназначений экономической диагностики является сбор, обработка и предоставление информации для принятия управленческих решений. В связи с этим методы обработки экономической информации удобно рассматривать по фазам жизненного цикла процесса принятия управленческого решения: 1) диагностика проблем; 2) разработка (генерирование) альтернатив; 3) выбор решения; 4) реализация решения.



Рисунок 1 - Фазы цикла принятия решения

Источниками открытой информации о предприятии, могут быть:

- информация, которая официально публикуется;
- справочники фирм;
- информация, которая публикуется самими фирмами;
- информация о фирмах, которая предоставляется по заказу правительственных организаций;
- досье на фирмы, которые формируются в международных экономических организациях в рамках ООН или ЕЭС.

Источники исходных данных для диагностики на предприятии:

- паспорт предприятия;
- производственная структура предприятия;
- штатное расписание;
- организационная структура управления;
- планы предприятия и отчеты о производственно-хозяйственной деятельности;
- данные бухгалтерского, статистического и оперативно-технического учета;

- приказы, распоряжения по предприятию;
- научно-техническая документация;
- правовые акты;
- стандарты;
- положения;
- материалы документальных ревизий и опроса работников как внутренними консультантами, так и внешними аудиторскими, консалтинговыми фирмами.

Основными источниками информации для проведения экономической диагностики являются:

Форма 1 «Баланс» или «Отчет о финансовом состоянии»;

Форма 2 «Отчет о финансовых результатах» или «Отчет о совокупном доходе»;

Форма 3 «Отчет о движении денежных средств»;

Форма 4 «Отчет о собственном капитале»;

Форма 5 «Примечания к финансовой отчетности»;

Отчет о целевом использовании полученных средств (форма № 6).

«Баланс» или «Отчет о финансовом состоянии» является отчетным документом, содержащим информацию об имуществе предприятия (активах) и источниках его формирования (пассивах).

Актив баланса содержит информацию о необоротных и оборотных активах предприятия.

Пассив баланса содержит информацию о собственном капитале, долгосрочных обязательствах и обеспечениях, текущих обязательствах и обеспечениях предприятия.

«Отчет о финансовых результатах» или «Отчет о совокупном доходе» содержит информацию о важнейших показателях экономической эффективности деятельности предприятия: чистом доходе от реализации продукции (товаров, работ, услуг), валовой прибыли (убытке), финансовом результате от операционной деятельности (прибыли или убытке),

финансовом результате до налогообложения (прибыли или убытке), чистом финансовом результате (прибыли или убытке).

«Отчет о движении денежных средств» содержит информацию о движении денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности (с последующим исчислением чистого движения денежных средств предприятия в целом).

«Отчет о собственном капитале» содержит информацию об изменениях зарегистрированного (паевого) капитала, капитала в дооценках, дополнительного капитала, резервного капитала, нераспределенной прибыли (непокрытого убытка), неоплаченного капитала, изъятых капитала.

«Примечания к финансовой отчетности» содержат информацию об изменениях нематериальных активов, основных средств, капитальных инвестиций, финансовых инвестиций, доходов и затрат, денежных средств, обеспечений и резервов, запасов, дебиторской задолженности, недостач и потерь от порчи ценностей, строительных контрактов, налога на прибыль, использования амортизационных отчислений, биологических активов, финансовых результатов от первоначального признания и реализации сельскохозяйственной продукции и дополнительных биологических активов.

«Отчет о целевом использовании полученных средств» документ, свидетельствующий об остаточных средствах на счетах предприятия после использования их в течение отчетного периода. В отчете указываются денежные средства, поступившие от членских, добровольных и других взносов.

#### **1.4. Особенности проведения экспресс-диагностики предприятия**

Любая работа по совершенствованию системы управления действующей компании начинается с диагностики организации, будь то разработка бизнес-плана развития или оптимизация бизнес-процессов. В общем случае процедура диагностики бизнеса включает в себя:

- проведение интервью с сотрудниками компании;
- изучение действующих управленческих документов;
- изучение результатов деятельности за текущий период времени.

Это «в общем случае», а в частных случаях, то есть при решении локальных задач, процедура диагностики организации может быть упрощена, с целью снижения расходов времени и денег на её проведение. Например, для разработки бизнес-плана развития не нужно анализировать всю систему бизнес-процессов предприятия. Внедрение бюджетирования не потребует анализа маркетинговой стратегии, а разработка маркетингового плана - бизнес-процессов складского хозяйства. Таким образом, состав работ диагностической процедуры зависит от цели её проведения.

В общем случае диагностика организации \_\_ это трудоёмкое, а значит продолжительное и не дешёвое мероприятие. Иногда естественное желание сэкономить на её проведении заставляет руководство прибегать к наиболее «лёгкой» форме диагностики предприятия - экспресс-диагностики.

**Экспресс-диагностика** – это построение и анализ системы взаимосвязанных показателей, характеризующих эффективность деятельности компании с точки зрения её соответствия оперативным (тактическим) целям бизнеса.

Экспресс-диагностика предприятия проводится, для:

- выяснения текущего состояния предприятия и его краткого описания, с целью выявления неоптимизированных бизнес-процессов, образующих финансово-хозяйственную деятельность организации;
- подготовки рекомендаций по оптимизации основных элементов финансово-хозяйственной деятельности.

Экспресс-диагностика финансового состояния организации представляет собой систему регулярной оценки и мониторинга параметров ее финансовой деятельности, осуществляемой на базе данных финансового учета по стандартным алгоритмам анализа. Основной целью экспресс-диагностики является предварительная оценка результатов производственной и

финансовой деятельности предприятия. Она обеспечивает раннее обнаружение признаков кризисного развития организации и позволяет принять оперативные меры по их нейтрализации.

Данная оценка проводится на основе анализа отдельных сторон деятельности организации за ряд предшествующих этапов. К основным разделам экспресс-диагностики можно отнести:

1. Общий анализ предприятия. Для определения текущей ситуации в компании целесообразно собрать и проанализировать следующие данные:

- численность и ФЗП персонала по категориям работников;
- структура основных фондов;
- износ и загруженность основных фондов;
- объём выпуска продукции на одного основного работника и объём продаж на рубль ФЗП (общего и отдельно- высшего руководства);
- плановые и фактические показатели реализации, себестоимости и объёмов производства продукции;
- структура реализации продукции;
- доля денежных поступлений в общем объёме реализации;
- доля продаж по долгосрочным контрактам в общей реализации.

2. Анализ финансовых показателей:

- анализ структуры документов финансовой отчётности:
  - анализ структуры отчёта о финансовых результатах;
  - анализ активов;
  - анализ пассивов;
  - анализ движения денежных средств;
  - анализ ликвидности и финансовой устойчивости;
- анализ эффективности деятельности компании:
  - оборачиваемость текущих активов и пассивов;
  - длительность финансового цикла;
  - оборачиваемость активов;
  - рентабельность активов и продаж.

## Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность экономической диагностики.
2. Охарактеризуйте предмет и объект диагностики.
3. Какова цель и задачи экономической диагностики ?
4. Перечислите и раскройте направления проведения диагностики.
5. Назовите виды экономической диагностики.
6. Перечислите и раскройте основные этапы экономической диагностики
7. Определите предмет и объект экономической диагностики как процесса.
8. Из чего состоит сбор и обработка информации об объекте диагностирования?
9. Что включает информационная база экономической диагностики?
10. По каким группам формируется экономическая информация для проведения диагностики предприятия?
11. Каковы методы и средства диагностики?
12. Какова роль системного анализа в экономической диагностике ?
13. В чем заключается роль экономической диагностики на предприятии?
14. Какова система показателей, используемая в экономической диагностике?
15. Перечислите и раскройте способы сравнения в экономической диагностике.
16. Приведите примеры использования относительных и средних величин.
17. Чем отличается экономическая диагностика от экономического анализа деятельности предприятия?
18. Дайте определение понятиям: система и подсистема. Элементы системы (подсистемы) и их свойства.

19. Что такое системный экономический анализ?
20. Что такое агрегирование бухгалтерско-финансовой отчетности?
21. Как экономическая диагностика связана с планированием и прогнозированием производства ?
22. Перечислите и раскройте основные задачи процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства.
23. Какие неформализованные методы применяют в экономической диагностике ?
24. Какие формализованные методы применяют в экономической диагностике ?
25. Какова роль экспертных оценок при проведении экономической диагностики предприятия?
26. Что такое экспресс-диагностика и для чего она проводится?
27. Что включает в себя общий анализ предприятия при проведении экспресс-диагностики?
28. Что включает в себя анализ финансовых показателей при проведении экспресс-диагностики?
29. Что включает в себя анализ эффективности деятельности предприятия при проведении экспресс-диагностики?
30. Каковы особенности проведения экспресс-диагностики предприятия?

## ГЛАВА 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДИКА ЕГО АНАЛИЗА

### 2.1. Понятие потенциала предприятия

В научной литературе не существует однозначного подхода к определению сущности понятия «потенциал предприятия».

Понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», означающей «возможность», «мощность».

Само слово «потенциал» обладает двойным смысловым содержанием:

первое – это физическая характеристика – величина, которая характеризует запас энергии тела, находящегося в данной точке поля;

второе – в переносном смысле – степень мощности (скрытых возможностей) в каком-либо отношении.

В толковом словаре С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой потенциал трактуется как степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей.

В Большой советской энциклопедии потенциал рассматривается как средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

По мнению И.В. Грошева и Е.М. Улановой, потенциал предприятия – это интегральная характеристика, включающая в себя способности предприятия в сфере использования финансовых и трудовых ресурсов. Финансовый потенциал характеризует возможность и способность предприятия в долгосрочной перспективе иметь достаточный уровень финансовых ресурсов. Трудовой потенциал трактуется как предельная величина участия всех сотрудников фирмы в ее деятельности с учетом психофизических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.



Л.И. Абалкин потенциал раскрывает как обобщенную собирательную характеристику ресурсов, которая привязана к месту и времени.

В общем понимании потенциал рассматривается как возможности, источники, запасы, средства, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели. Однако потенциал является нечто большим, чем совокупность имеющихся возможностей системы для эффективного функционирования и достижения поставленных целей.

Потенциал характеризуется как базовый элемент предприятия, который объединяет в себе цели, движущие силы и источники его развития. Содержание потенциала предприятия составляют следующие его характеристики:

- потенциал представляет собой динамическую характеристику и выявляется только в процессе его использования;
- использование потенциала обязательно сопровождается его изменением (увеличением или уменьшением);
- процессы использования и изменения потенциала являются параллельными.

Таким образом, *потенциал – это совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей.*

Укрупненно в научной литературе выделяются следующие наиболее известные подходы к определению сущности потенциала предприятия:

- потенциал как совокупность возможностей;
- потенциал как совокупность способностей;
- потенциал как совокупность ресурсов, характеризующих осуществление данного вида деятельности субъектом рынка.

Несмотря на такое многообразие понятий и подходов к определению сущности потенциала предприятия, наиболее распространенным из них является ресурсное. Ресурсное понимание потенциала предприятия связано с разделением ресурсов на реальные и скрытые, а также возможностями их изменения под влиянием внутренних и внешних факторов. Реальные ресурсы трактуются как накопленные в прошлом и используемые в настоящем

технологические, производственные, финансовые, маркетинговые, кадровые и другие ресурсы.

Скрытые ресурсы являются величиной неиспользуемых ресурсов или, по-другому, резервов, а также наращиваемой интенсивностью применения реальных ресурсов.

## **2.2. Структура потенциала предприятия**

Потенциал предприятия представляет совокупность составляющих его функциональных потенциалов (иногда их называют субпотенциалами). Среди них чаще всего в экономической литературе выделяют производственно-технологический, финансово-экономический, организационно-управленческий, интеллектуальный, инновационный и информационно-методический субпотенциалы. Наряду с указанными субпотенциалами отдельные специалисты выделяют и другие типы субпотенциалов, например, логистический, маркетинговый, инфраструктурный, предпринимательский и т.д. Поскольку нет общепринятой классификации субпотенциалов, предприятие самостоятельно определяет составляющие, входящие в состав его потенциала, исходя из своей специфики.

Структура потенциала предприятия – это относительно устойчивый способ организации элементов потенциала, который раскрывает его строение, элементный состав, принцип формирования и развития.

Е. Ю. Кокарева пишет, что потенциал организации состоит из двух подсистем: потенциала ресурсов и организационного потенциала. При этом потенциал ресурсов включает: производственный, кадровый, рыночный и ресурсно-сырьевой потенциалы. Основу организационного потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей – функция полномочий, власти, лидерских качеств, используемого стиля управления и ценностных установок. Автор показывает необходимость развития организационного

потенциала в антикризисном управлении, под которым имеют в виду степень развития управленческого потенциала и организационной культуры.

Г.С. Мерзликина и Л.С. Шаховская к предметным составляющим потенциала относят:

- рыночный потенциал: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;

- производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств,

потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров;

- финансовый потенциал: потенциальные финансовые показатели производства (прибыльности, ликвидности, платежеспособности), потенциальные инвестиционные возможности.

Б.А. Райзберг под потенциалом понимает систему средств, запасов и источников, имеющихся в наличии и могущих быть использованными для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи. Экономический потенциал характеризуется как оптимальное использование всех имеющихся ограниченных ресурсов предприятия для получения максимальной прибыли, и является основной составляющей потенциалов производственно-экономической системы, которая представляется следующим образом:

1. Рыночный потенциал – это максимально возможный объем реализации при данном уровне обеспеченности необходимыми ресурсами. Рыночный потенциал включает в себя: блок ресурсов (финансовых, производственных, трудовых, интеллектуальных, информационных); блок системы управления (планирование, организация, контроль, мотивация и координация).

2. Производственный потенциал представляет собой имеющиеся на предприятии основные фонды и персонал, максимально эффективно взаимодействующие между собой.

3. Производственно-технологический потенциал представляет собой потенциальные возможности по увеличению мощности предприятия в результате внедрения новейших методов организации производства и технологий.

4. Управленческий потенциал – это необходимость наличия условий функционирования организации, систематический мониторинг внутренних потенциалов управления, определение масштабов и целей управленческой подготовки и выделение соответствующих ресурсов.

Также Б.А. Райзбергом выделяются инновационный, экологический, технический, информационный и организационный потенциалы.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов.

1. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. Трудовые ресурсы иногда предлагается рассматривать как интеллектуальные. Большинство авторов придает им первостепенное значение, так как люди – самый важный ресурс всякой организации и являются центральным звеном в любой системе управления. В целях стратегического анализа человеческие ресурсы подразделяются на *три составляющие* – лица, принимающие решения, коллектив предприятия (сотрудники как единое целое) и персонал как трудовой потенциал. Целесообразность такого подхода во многом зависит от глубины анализа и уровня системы стратегического управления на предприятии в целом.

2. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В нем, как правило, различают *три подсистемы*: планирования – нацелена на выявление будущего потенциала успеха; реализации – имеет задачами создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха; контроля – выполняет функции проверки

эффективности осуществления планов и решений и постоянного контроля за достоверностью плановых предпосылок.

В рамках изучения будут рассмотрены следующие виды субпотенциалов предприятия:

- производственный;
- трудовой;
- финансовый;
- управленческий;
- инновационный.

### **2.3. Методика анализа потенциала предприятия**

Методика анализа потенциала предприятия – это совокупность методов и приемов практической деятельности, направленных на решение задач и достижение поставленных целей.

Методика включает в себя инструментарий, основанный на применении различных методов (например, метод анкетирования, метод дистанционного анализа показателей деятельности предприятия - скоринг, метод индивидуального и группового интервьюирования, SWOT-анализ и пр.), который должен выполняться специально подготовленными консультантами.

Методика может быть применена к субъектам малого и среднего предпринимательства в любых отраслях экономики. Однако в этом случае она требует необходимой адаптации в части вопросов, включаемых в опросные листы для интервью с руководством предприятия

Практической целью применения инструментария является получение необходимой информации для составления итоговых документов:

- профиль предприятия, позволяющий определить его ключевые компетенции, выпускаемую продукцию, конкурентную позицию и репутацию на рынке с целью расширения доступа к рынкам сбыта, включения его в

кооперационные цепочки, систему аутсорсинга (поставщиков), государственные программы развития промышленности и импортозамещения;

- отчет анализа потенциала предприятия, содержащий результаты анкетирования, скоринга, интервьюирования руководства предприятия, SWOT-анализа, а также перечень предложений по устранению выявленных барьеров (проблем), путей реализации потенциала развития и роста предприятия, доступных инструментов государственной и других видов поддержки;

- презентация, содержащая основные предложения и решения для руководства предприятия.

Анализ потенциала предприятия – направлен на формирование комплекса мер по повышению конкурентоспособности и устойчивости к кризисным ситуациям.

Целями анализа потенциала предприятия являются:

во-первых, экспресс-оценка текущей деятельности и положения предприятия, выявления барьеров (проблем) и потенциала (точек роста) предприятия;

во-вторых, выработка решений, направленных на долгосрочное развитие, оптимизацию бизнес-процессов, повышение уровня конкурентоспособности и капитализации предприятия, с использованием профессиональной системы консалтинга и доступных инструментов государственной поддержки.

Задачи анализа потенциала предприятия включают в себя выполнение всех действий, предусмотренных методикой, направленных на достижение следующих целей:

1. Сбор данных. Метод: получение информации о предприятии из открытых источников, а также данные, предоставленные предприятием.

2. Скоринг. Метод: проведение первичного анализа собранных данных о предприятии с присвоением категории. Регистрация в электронной форме (оцифровка) основных видов продукции предприятия по отраслевой

принадлежности (ОКВЭД), кодам ОКПД, ТН ВЭД с анализом потенциала по импортозамещению.

3. Определение степени самооценки предприятия и его положения на рынке (уровень конкурентоспособности). Метод: проведение самооценки предприятия в форме анкетирования.

4. Выявление барьеров (проблем) в развитии предприятия. Анализ возможностей и перспектив предприятия. Поиск и выработка возможных решений. Метод: проведение интервью с собственником или директором, руководителями подразделений предприятия, наделенных полномочиями для принятия решений. SWOT-анализ.

5. Формирование профиля предприятия с определением его ключевых Компетенций. Метод: составление профиля предприятия (в установленной форме), содержащего необходимую информацию для внесения в реестр поставщиков СМСП и прочих целей развития предприятия.

Описание этапов проведения анализа потенциала предприятия.

**1 этап.** Подготовка к проведению анализа потенциала предприятия.

Цель данного этапа – получить максимально полное представление о предприятии: его основной продукции, рынках сбыта, отрасли, в которой работает Предприятие, финансовых показателях его деятельности.

Информационной базой для проведения данного этапа служат следующие источники информации:

- основные формы бухгалтерской отчетности (баланс (Форма-1 и Форма-2), отчетность ИП);

- информация о наличии судебных дел по гражданским или арбитражным искам в течение последних трех лет, содержащаяся в базе данных Арбитражного суда;

- выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП;

- данные предприятия об экспортно-импортных операциях;

- данные Росстат: отраслевые показатели по ОКВЭД;

- данные ФТС РФ: объемы экспортно-импортных операций по кодам ТНВЭД.

**2 этап.** Проведение дистанционного анализа показателей деятельности предприятия (скоринг).

Цель данного этапа – проанализировать и оценить полученную на 1-м этапе информацию о предприятии дистанционно. Данный этап является основным и крайне важным при подготовке консультанта к личной беседе с руководством предприятия. Консультант должен уделить анализу информации достаточно времени, чтобы на встрече с руководством предприятия обсудить предварительно выявленные им в ходе анализа барьеры (проблемы) и потенциал развития предприятия. Для проведения анализа консультант может привлекать специалиста по скорингу.

Механизм дистанционного анализа показателей деятельности Предприятия (скоринга) основан на экспресс-оценке предприятия по следующим разделам:

1. Анализ учредительной информации – на основании выписки из ЕГРЮЛ.
2. Анализ репутации компании
3. Анализ финансовых показателей деятельности компании
4. Анализ данных по производительности труда
5. Анализ рыночной позиции предприятия
6. Анализ потенциала импортозамещения
7. Анализ экспортного потенциала

Каждому показателю по разделам присваивается свой балл, все баллы впоследствии суммируются и, исходя из итогового показателя, предприятие относится к высокому, среднему или проблемному уровню развития.

Анализ выполняется на основе открытых источников информации и информации, предоставленной предприятием. Предприятие имеет возможность уточнить имеющуюся в открытых источниках информацию если она может



показать предприятие с более выгодной стороны. При этом выдвигается обязательное требование к достоверности представленной информации.

Результаты исследований сводятся в единый табличный документ, на основании которого выводится показатель в баллах. На основании полученного балла предприятие относится к группе А, В или С.

Таблица 3 - Система первичной градации предприятий

Группа	Сумма баллов	Описание
С	от 0 до 10	<b>Проблемное предприятие</b> Предприятие имеет неудовлетворительное организационно-финансовое положение Предположительно нуждается в консультационной поддержке по оптимизации бизнес-процессов, различных видах консалтинга
В	от 11 до 18	<b>Средний уровень развития</b> Предприятие имеет удовлетворительную организационно-финансовое положение Предположительно нуждается в консультационной поддержке по устранению «узких мест» и реализации существующего потенциала
А	от 19 до 38	<b>Высокий уровень развития</b> Предприятие имеет хорошую организационно-финансовую ситуацию Предприятие относится к «перспективным точкам роста» Рекомендуется поддержка для реализации инвестиционных проектов.

**3 этап.** Проведение интервью с Руководителем (собственником) Предприятия.

Цель данного этапа состоит в том, чтобы оценить качественный уровень стратегического развития предприятия и определить потенциал (точки роста) и существующие проблемы (барьеры) внутри предприятия, основываясь на данных, полученных при личном общении непосредственно от руководителя и/или собственника предприятия.

**4 этап.** Проведение интервью с руководителями подразделений предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.

Цель данного этапа состоит в том, чтобы оценить качественный уровень стратегического развития предприятия и определить ключевые точки роста и существующие барьеры (проблемы) внутри Предприятия, основываясь

на данных, полученных при личном общении с руководителями структурных подразделений предприятия, наделенных правом принимать оперативные решения.

**5 этап.** Окончательный анализ и систематизация полученных данных.

Цель данного этапа состоит в систематизации и окончательном анализе полученных данных, формировании предложений по решению выявленных барьеров (проблем) и рекомендаций по мерам поддержки потенциала развития (точек роста) предприятия.

Согласно данной методике барьером (проблемой) считается проблема предприятия, препятствующая раскрытию существующего потенциала развития и роста предприятия, которая может быть решена как собственными силами и за счет средств самого предприятия, так и с привлечением внешних источников (материальные и нематериальные формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

Точка роста – это тот потенциал предприятия, реализация которого ведет к существенному повышению конкурентоспособности и экономических показателей (рост выручки, прибыли, создание новых рабочих мест) предприятия, улучшению качества и/или ассортимента продукции и/или спектра предлагаемых услуг предприятия.

В соответствии с приведенными определениями, необходимо сначала разделить барьеры (проблемы) и точки роста предприятия.

Барьеры (проблемы) делятся, в свою очередь, на две группы:

- барьеры (проблемы) для решения которых задействуется собственный потенциал предприятия (оптимизация внутри предприятия). К ним относят те проблемы, для решения которых требуются ресурсы, как правило, имеющиеся в распоряжении предприятия;

- барьеры (проблемы) для решения которых необходимо привлечение сторонней помощи (поддержки).

Для каждой из выявленных проблем предлагается возможное решение, определенное, как в процессе интервью с руководством предприятия, так и с привлечением отраслевых или иных специалистов (консультантов).

Результат работ по этапу оформляется в виде презентации, имеющей следующую структуру:

- 1) Наименование барьера (проблемы), ранжированные по степени приоритетности, и возможные решения;
- 2) Потенциал развития (точки роста) предприятия, ранжированные по степени приоритетности, и возможные пути их реализации;
- 3) Специалисты и/или структурные подразделения, привлечение которых необходимо для решения;
- 4) Необходимые ресурсы (финансовые, человеческие, структурные, др.);
- 5) Ожидаемый результат.

Ввиду большого разнообразия барьеров (проблем), выявляемых на разных предприятиях в различных отраслях, содержательная сторона презентации не регламентируется, а оставляется на усмотрение консультанта.

#### **6 этап. Формирование отчета анализа потенциала предприятия.**

По завершению четвертого этапа формируется отчетная документация об оказании услуги Анализ потенциала предприятия.

Итоговая отчетность включает в себя: профиль предприятия, содержащий информацию о его ключевых компетенциях, выпускаемой продукции, репутации, с целью расширения доступа к рынкам сбыта, включения его в кооперационные цепочки, систему аутсорсинга (поставщиков), государственные программы развития промышленности и импортозамещения.

Профиль предприятия включает в себя:

Анкета предприятия

Результат скоринга, с присвоением предприятию соответствующей категории (А,В,С).

Таблица с перечнем основных барьеров (проблем) предприятия и возможных решений, а также с оценкой, способно ли предприятие само

реализовать эти решения, или нуждается во внешней поддержке (материальная и нематериальная формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

Таблица потенциала развития («точек роста») предприятия и рекомендуемым мерам поддержки (материальная и нематериальная формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

Краткое резюме консультанта для руководителя РЦИ или иной инфраструктуры поддержки СМСП, территориальных и муниципальных органов власти с отнесением предприятия к категории (1 2 3) развития и потенциала роста на основании данных скоринга и последующих этапов анализа потенциала предприятия.

Таблица 4 – Система градаций предприятий

Группа	Описание
3	<p><b>Низкий уровень развития и потенциала роста</b>                      Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки по устранению барьеров (проблем) развития предприятия» (например: технический, финансовый, управленческий аудиты, консультации специалистов/экспертов по развитию предприятия и оптимизации бизнес-процессов, маркетинг, сертификация, прочие инжиниринговые услуги и т.п.).</p>
2	<p><b>Средний уровень развития и потенциала роста</b>                      Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки по подготовке к реализации инвестиционного проекта» (например: оценка индекса технологической готовности, технический аудит, консультации отраслевых специалистов экспертов по новым технологиям, прочие инжиниринговые услуги, разработка инвестиционного проекта, подготовка разработанного проекта на финансирование и т.п.)</p>
1	<p><b>Высокий уровень развития и потенциала роста.</b>                      Рекомендуется: «комплексная услуга поддержки реализации инвестиционного проекта» (например: оценка индекса технологической готовности, технико-экономическая экспертиза инвестиционного проекта, земля/помещение, инженерные подключения, проработка вопросов финансирования, гранты, субсидии, гарантии, и т.п.).</p>

## Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «потенциал»
2. Охарактеризуйте подходы к определению потенциала предприятия
3. Что такое функциональные потенциалы ?
4. Что такое структура потенциала ?
5. Из каких подсистем состоит потенциал предприятия ?
6. Что такое организационный потенциал ?
7. Что включает в себя потенциал ресурсов ?
8. Что такое рыночный потенциал ?
9. Опишите характеристики потенциала предприятия
10. Перечислите виды потенциалов предприятия и дайте им краткую характеристику
11. Что такое методика анализа потенциала предприятия ?
12. Что такое профиль предприятия ?
13. На что направлен анализ потенциала предприятия ?
14. Каковы цели и задачи анализа потенциала предприятия ?
15. Что такое скоринг ?
16. Раскройте этапы проведения анализа потенциала предприятия
17. Дайте характеристику предприятию группы А, В, С согласно системе первичной градации предприятий.
18. Что такое проблемное предприятие ?
19. Раскройте группы барьеров (проблем) предприятий и приведите примеры
20. Что такое точка роста предприятия ?
21. Какие рекомендации следует разработать для предприятий с:
  - низким уровнем развития и потенциала роста
  - средним уровнем развития и потенциала роста
  - высоким уровнем развития и потенциала роста

## **ГЛАВА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ВИДОВ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **3.1 Производственный потенциал предприятия**

#### **Понятие производственного потенциала предприятия**

Производственный потенциал – это система экономических отношений, возникающая между хозяйствующими субъектами на макро- и микроуровнях по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства. Различают производственный потенциал национальной экономики, региона, предприятия.

Производственный потенциал предприятия (ППП) – это отношения, которые возникают на микроуровне между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть получен при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне техники и технологий, передовых формах организации производства и вне зависимости от состояния внешней среды.

Противоречивый характер этих отношений определяется внутренней средой самого предприятия, а ППП заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития.

Так, Г.С. Мерзликина и Л.С. Шаховская структуру «производственного потенциала» представляют в виде трех составляющих: производственной (объем производства продукции, основные средства), материальной (использование сырья и материалов), кадровой (профессиональные кадры);

Л.Д. Ревуцкий – шести: потенциальная годовая производственная мощность, потенциальный годовой валовой объем выпускаемой продукции (работ, услуг), потенциальная величина добавленной стоимости,

потенциальный чистый годовой доход/объем произведенной чистой продукции, потенциальная годовая балансовая прибыль, потенциальная чистая прибыль. Последний под «производственным потенциалом» понимает объем работ в приведенных единицах измерения затрат труда (нормо-часы), который может быть выполнен в течение некоторого периода времени (например, года) основными производственными рабочими на базе имеющихся производственных фондов при двух-трехсменном режиме работы и оптимальной организации труда и производства. Однако описание взаимосвязи количественных кадровых и финансово-экономических показателей, характеризующих производственный потенциал, не является необходимым условием для определения его экономического содержания. Они должны быть дополнены качественными показателями, а также оцениваться с помощью каких-либо коэффициентов, соотношений, экспертных оценок и т. д. Поэтому, по определению П. А. Фомина и М. К. Старовойтова, под производственным потенциалом организации следует понимать отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании:

- интеллектуального капитала компании для поиска передовых форм организации производства;
- имеющейся техники в целях получения наиболее высокого уровня технологий;
- материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономии и оборачиваемости.

К производственным ресурсам, характеризующим ППП, обычно относят:

- основные фонды предприятия;
- оборотные средства предприятия (материальные ресурсы);
- трудовые ресурсы предприятия.

Однако данный подход нередко подвергается сомнению, поскольку трудовые ресурсы предприятия зачастую выделяют в отдельный блок и рассматривают как самостоятельный вид ресурсов предприятия.

По мнению А. А. Жамойда, производственный потенциал некоторой технологической системы характеризует ее способность преобразовывать поступающие в нее ресурсы. Его оценивают либо по интенсивности выхода данной системы, т. е. по объему реализованной продукции, либо по отдельным факторам, взаимодействие которых в системе обеспечивает получение этого выхода.

Под производственным потенциалом предприятия понимают его потенциальную способность производить продукцию (товары, работы, услуги) такого ассортимента, номенклатуры и качества, которые удовлетворяют ключевым параметрам спроса на рынке.

Производственный потенциал можно рассматривать как результат системного сочетания образующих его элементов: средств и предметов труда, трудовых ресурсов, инновационных технологий, информации. Это сочетание обуславливает возможности предприятия производить продукцию, оказывать услуги и определяет его производственный потенциал.

Оценка указанных элементов, образующих производственный потенциал, должна сводиться к оценке конкретных характеристик объектов. В качестве таких объектов можно выделить следующие: оценка производственного потенциала основных фондов и потенциала предметов труда, оценка инновационного, информационного и кадрового потенциала.

Каждый из указанных элементов может быть охарактеризован различным множеством показателей как общих, так и частных.

Реализация системного подхода, при диагностике производственного потенциала, предполагает проведение оценки с учетом ряда требований: оценки всех элементов, определяющих производственный потенциал, а также производственного потенциала по всему диапазону возможностей предприятия – от идеальных до реальных. Элементная оценка производственного потенциала включает взаимосвязанную оценку тех элементов, которые его образуют.



Элементами производственного потенциала предприятия являются те ресурсы, которые каким-либо образом связаны с функционированием и развитием предприятия.

В первую очередь элементом производственного потенциала предприятия являются трудовые ресурсы, так как рабочая сила всегда занимала основное место в производственном процессе. От количества и качества персонала непосредственно зависит производственная способность хозяйственного звена. Предприятие самостоятельно определяет потребность в трудовых ресурсах, их структуру и квалификационный состав. Характеристики рабочей силы - количество, половозрастная структура и профессионально-квалифицированный состав всегда адекватны производственной деятельности предприятия.

Стоимость продукции создается только в процессе производства посредством живого труда с использованием средств производства. Поэтому составным элементом производственного потенциала предприятия являются основные производственные фонды. В современных условиях ускорения научно-технического прогресса производственная способность хозяйственной системы в значительной мере определяется количеством используемых орудий труда.

Орудия труда взаимозаменяемы с другими видами ресурсов. Особенно в широких пределах имеется взаимозаменяемость между основными фондами и живым трудом. Например, механизация производственных операций обеспечивает рост основных фондов и уменьшает численность персонала. Характеристики орудий труда всегда адекватны характеристикам производимой продукции.

Развитие производительных сил характеризуется радикальными изменениями не только орудий труда, но и методов производства, т.е. инновационные технологии изготовления продукции. Технология все в большей мере оказывается тем звеном производственного процесса, в котором

в первую очередь реализуются новые научные открытия и технологические решения.

Применение инновационных технологий подразумевает, минимальные издержки производства, надежность и получение быстрых результатов, экономичность потребления трудовых, материальных и энергетических ресурсов - все это делает их важным средством совершенствования и расширения масштабов производственных процессов, повышения эффективности производства. Поэтому инновационная составляющая является одним из важнейших элементов производственного потенциала.

Необходимым условием выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции является наличие материальных ресурсов, от своевременного обеспечения которыми зависят все основные показатели деятельности предприятия, эффективность функционирования любой хозяйственной системы, непосредственно связанной с выпуском продукции.

Энергетические ресурсы так же можно отнести к числу материальных ресурсов. С развитием рыночных отношений все большее значение в производстве приобретает информация, которая тоже становится неотъемлемой частью производственного процесса.

Информация не расходуется в процессе использования, расширение ее потребления практически не имеет ограничений. Посредством внедрения новых технологий и информации появляется возможность высвобождения промышленно-производственного персонала и основных производственных фондов, с помощью информации производится регулирование потребления ресурсов. Без информационных ресурсов не обходится ни одна функция в процессе организации производства, труда и управления предприятием и реализации выпускаемой продукции.

Развитие информационных систем дает возможность работникам предприятия в зависимости от степени доступа иметь необходимую информацию как об общей ситуации на отдельном участке предприятия, так и в целом на предприятии.

Свободное движение информации по уровням в любом направлении позволяет делегировать принятие решений на любом уровне. Информация, таким образом, является неотъемлемой составной частью производственного потенциала, а также является связующим звеном всех элементов производственного потенциала.

Все элементы производственного потенциала служат одной общей цели, стоящей перед хозяйственным звеном \_\_ изготовлению продукции. Поэтому они взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Производственный потенциал тесно взаимодействует с другими потенциалами, а именно с научно-техническим и экономическим потенциалами. Неэффективное использование производственного потенциала промышленных предприятий приводит к снижению объема производства, инвестиционной рыночной привлекательности и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

### **Отличительные черты производственного потенциала предприятия**

Производственный потенциал хозяйственной системы есть совокупность ресурсов, предоставленных в ее распоряжение для созидательной деятельности. Количественные и качественные параметры этих ресурсов, а также их интеграция определяют производственную способность хозяйственного звена. Однако производственный потенциал, определяя возможность выпуска материальных благ и услуг, не может служить мерой полезного эффекта. Следовательно, основное назначение производственного потенциала предприятия заключается в создании новых стоимостей, а его элементы должны целенаправленно адаптироваться к требованиям изготавливаемой продукции.

Это свое назначение он сможет выполнить только в том случае, когда принятая им вещественно-натуральная форма и количественное соотношение его составляющих делают его способным функционировать как стоимость, создающую стоимость и прибавочную стоимость. То есть когда состав и

характеристики элементов производственного потенциала соответствуют и определяются параметрами изготавливаемой продукции.

В таком случае все элементы производственного потенциала служат одной общей цели, стоящей перед хозяйственным звеном. Но именно то, что место и функции каждого элемента определяются требованиями, предъявляемыми к совокупности элементов в целом, и характеризует ее упорядоченность. С другой стороны, выполнение совокупностью элементов общей для производственного потенциала задачи означает, что они взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Таким образом, производственный потенциал отвечает всем требованиям, предъявляемым к системам.

Производственному потенциалу как экономической системе присуща еще одна особенность, оказывающая решающее влияние на содержание и характер взаимосвязей его элементов, – их взаимозаменяемость. Она обуславливает широкую конкурентоспособность элементов потенциала и играет важнейшую роль в их развитии, придает ему высокую надежность при функционировании. Взаимозаменяемость элементов производственного потенциала создает возможности выбора эффективных вариантов выпуска продукции и экономии ресурсов.

Эти отличительные черты производственного потенциала предприятия – назначение, способность к самовоспроизводству и особенности как сложной экономической системы и определяют его структуру.

Первая из них – **целостность**. Она означает, что все элементы потенциала служат общей цели, стоящей перед системой. Целостность потенциала обеспечивается реализацией в процессе управления его формированием и использованием следующих принципов: общности и единства целевой функции для производственного потенциала и каждого его элемента, общности критериев эффективности функционирования и развития элементов и самого потенциала в целом.

Второй отличительной чертой потенциала является **сложность**. Она проявляется в наличии нескольких составляющих элементов, каждый из которых представляет собой совокупность отдельных частей. Например, производственный потенциал предприятия включает в себя основные производственные фонды, которые среди прочих элементов содержат рабочие машины и оборудование, в свою очередь, основное технологическое оборудование. А последнее включает в себя металлорежущие станки, содержащие токарные станки и т. д. Кроме того, в системе существуют обратные материально-вещественные и информационные связи между элементами потенциала.

В качестве третьей характерной особенности производственного потенциала следует отметить **взаимозаменяемость, альтернативность его элементов**. Но ее не следует понимать чисто механически, хотя в ее основе и лежат технические и технологические особенности производства (например, замещение живого труда машинным). Поэтому в качестве одной из форм взаимозаменяемости элементов производственного потенциала следует рассматривать сбережение производственных ресурсов в результате применения нового оборудования, технологии, энергии, информационных ресурсов и методов организации управления и производства. При этом степень альтернативности не постоянна и зависит от экономической ситуации, уровня развития производственного потенциала, особенностей хозяйственной системы. Также важно понять, что теоретически элементы могут замещать друг друга неограниченно, но существует предел взаимозаменяемости. Кроме того, это процесс периодический по своим количественным характеристикам и по времени. В целом благодаря этой характеристике элементы потенциала обладают способностью достигать сбалансированного равновесия элементов.

Четвертой характеристикой является **взаимосвязь и взаимодействие его элементов**. Она представляет собой качественную и количественную взаимосвязь, выраженную мерой соответствия и соотношения вещественных, личных и нелических факторов производства. Интегральное действие

элементов наводит на мысль о наличии структур производственного потенциала, соразмерных его минимальной и максимальной отдаче. Становится ясным, что улучшением только одного элемента невозможно добиться существенного роста отдачи производственного потенциала. Наивысшая отдача потенциала возможна только при одновременной модернизации всех его элементов.

Пятым характерным признаком производственного потенциала можно назвать его **способность к восприятию в качестве элементов новейших достижений научно-технического прогресса**, способность к развитию путем непосредственного и систематического использования новых технологических идей. При этом производства с более высокой научно-технической емкостью более эффективны и имеют более широкие перспективы развития.

Шестой характерной особенностью производственного потенциала является **гибкость**. Она свидетельствует о возможностях переориентации производственной системы на выпуск новой продукции, использование других видов материалов и т. д., без коренного изменения его материально-технической базы. Требование к повышению гибкости производственного потенциала особенно актуально в условиях нестабильности рыночной обстановки, возрастания колебаний объема и структуры спроса, резкого ускорения темпов научнотехнического прогресса в промышленном производстве.

Седьмой отличительной характеристикой является **классовый характер**. Этим в значительной степени определяются его масштабы и структура. Так, цели модернизации производства заключаются в желании капитала уйти от решения социальных проблем, получить новый стабильный источник сверхприбыли, эффективное средство давления на рабочий класс и орудие борьбы с профсоюзами.

Наконец, следует отметить еще одну характеристику производственного потенциала – его **мощность**. Она представляет собой количественную оценку производительной способности потенциала предприятия. Мощность

потенциала, будучи объективно определена, показывает место конкретного хозяйственного подразделения в отраслевом и народно-хозяйственном потенциалах. Она служит важным связующим звеном между производственным потенциалом, научно-техническими и экономическим потенциалом общества.

### **Оценка производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих**

Проблема измерения величины производственного потенциала весьма важна как в теоретическом, так и практическом плане. Знание производственных потенциалов предприятий позволяет определить суммарный потенциал отрасли и народного хозяйства, создает основу для обеспечения сопряженности смежных предприятий и производств. Значения производственных потенциалов предприятий необходимы для выявления затрат производственных ресурсов (величин его элементов), требующихся для оптимизации народнохозяйственных или отраслевых темпов и пропорций развития, определения направлений инвестиционной политики. Величина производственного потенциала представляет собой характеристику материальных условий обновления продукции и повышения ее качества и может быть основой для прогнозирования объемов промышленного производства.

Производственный потенциал как показатель ресурсного потенциала играет большую информативную роль. С помощью такого рода комплексных показателей устраняются противоречия, возникающие при оценке разнонаправленного движения составляющих его элементов. Соотнесение величины потенциала с конечными результатами функционирования дает комплексное представление о степени использования производственных ресурсов и резервах повышения эффективности производства. При наличии указанных данных появляется возможность более объективного определения

направлений оптимизации структуры потенциала и путей его дальнейшего наращивания.

Представление о величине производственного потенциала предприятия и отдельных его элементов позволяет в определенной мере управлять характеристиками потенциала, в результате чего возникает возможность целенаправленного воздействия на отдачу производственных ресурсов. Показатели оценки размеров потенциала могут найти применение в системе налогообложения предприятий. Перспективной представляется возможность использования показателей производственного потенциала в стимулировании труда руководителей и специалистов хозяйственных звеньев, а также для построения системы условных оценок деятельности предприятий и отраслей. Таким образом, величина производственного потенциала и его структура могут иметь широкий диапазон применения в планировании, прогнозировании и стимулировании материального производства.

Идея измерения потенциала как наивысшей отдачи совокупных ресурсов весьма заманчива. Однако на этом пути стоит ряд практических проблем: элементы потенциала значительно отличаются друг от друга и по содержанию, и по форме. В связи с этим разнообразны и натуральные единицы, характеризующие их. Агрегирование же различных качественных характеристик становится возможным лишь в том случае, если удастся найти общий принцип оценки, измерение, позволяющее выразить самые разные качества.

Наиболее унифицированным и измерителем элементов производственного потенциала является их цена или стоимость. Сопоставимость показателей потенциала в денежной оценке во времени и в пространстве позволяет выявить динамику и структуру производственных потенциалов предприятий и территориальных образований, различия и тенденции их дифференциации по показателю, а также по эффективности использования производственного потенциала. Сумма стоимостей элементов



будет характеризовать величину всего производственного потенциала предприятия.

Определение величины потенциала связано с оценкой стоимости его элементов. Однако этим стоимость рассматриваемой составляющей потенциала не исчерпывается. Как известно, для поддержания основных фондов в работоспособном состоянии проводятся текущие и капитальные ремонты, осуществляется их модернизация.

В первом и во втором случаях технико-экономические показатели фондов лишь в определенной мере восстанавливаются. Поэтому, несмотря на фактическое увеличение затрат на основные фонды, стоимость элемента потенциала «основные фонды» в действительности не повышается, поскольку потребительная стоимость самих основных фондов не возрастает выше первоначальной. Модернизация машин и оборудования сопровождается повышением их технико-экономических характеристик выше базового уровня и, следовательно, возрастает их потребительная стоимость. Таким образом, затраты на модернизацию увеличивают стоимость этого элемента производственного потенциала предприятия. С учетом изложенного стоимость *первого* элемента потенциала – **«основные производственные фонды»** будет составлять

$$C_{оф} = C_{опф} + Z_{мф} \quad (1)$$

где  $C_{опф}$  – среднегодовая балансовая стоимость основных промышленно-производственных фондов предприятия;

$Z_{мф}$  – затраты на модернизацию основных производственных фондов.

При расчете по формуле получается завышенная оценка стоимости элемента потенциала «основные фонды», так как в ней учитывается первоначальная стоимость основных производственных фондов. В процессе эксплуатации реальная стоимость последних снижается в результате физического износа. Наряду с этим в условиях научно-технического прогресса

сохраняется тенденция удорожания оборудования вследствие повышения стоимости исходных материалов, введения в конструкции защитных, регулирующих и сервисных устройств, не всегда увеличивающих его производительность. Поэтому наиболее объективная оценка стоимости элемента потенциала «основные фонды» может быть получена лишь при использовании категории «восстановительная стоимость». Сейчас на практике она производится эпизодически. Однако нам представляется, что акцент на такую оценку стоимости основных фондов в промышленности со временем должен стать преобладающим.

Кроме стоимостного выражения трудовых затрат, стоимость *второго* элемента производственного потенциала промышленного предприятия, очевидно, должна включать также расходы, связанные с обучением промышленно-производственного персонала, переподготовкой и повышением квалификации. Они в косвенной форме отражают стоимость полученных знаний. В условиях научно-технической революции знания служат главным средством поддержания производительной силы живого труда, являются субстанцией производительности труда и определяют ее возможности. С учетом этих затрат стоимость элемента потенциала **«промышленно-производственный персонал»** будет представлять собой сумму:

$$Стр = Фзп + Фмп + Зо + Зпп + Зпк \quad (2)$$

где  $Фзп$  – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала предприятия;

$Фмп$  – фонд материального поощрения;

$Зо$  – затраты по обучению кадров;

$Зпп$  – расходы, связанные с их переподготовкой;

$Зпк$  – затраты на повышение квалификации промышленно-производственного персонала.

Определение стоимости энергетических ресурсов в общем не вызывает сложностей. Главное, на что в данном случае следует обратить внимание, – это учет только первичных энергоносителей, т. е. тех, которые поступают со стороны и на приобретение которых затрачиваются денежные средства.

*Четвертым* элементом производственного потенциала является технология. Технология относится к числу производственных ресурсов долговременного пользования: она участвует в нескольких производственных циклах и потому переносит свою стоимость по частям; ее стоимость изменяется в зависимости от вовлечения в производственное потребление новых технологических процессов или вывода из него устаревших. Поэтому **стоимость технологии производства** должна определяться так же, как и основных фондов:

$$C_t = C_{td} + C_{tn} - C_{tl} \quad (3)$$

где  $C_t$  – стоимость используемых производственных технологий;

$C_{td}$  – стоимость технологий, действующих на предприятии на начало периода;

$C_{tn}$  – стоимость вновь освоенных технологий;

$C_{tl}$  – стоимость технологий, использование которых прекращается в данном периоде времени.

Как видно, определение стоимости рассматриваемого элемента производственного потенциала требует учета данных по используемым технологиям. Между тем статистика промышленности отражает только затраты, связанные с освоением новых технологических процессов. Не определяется балансовая стоимость используемых технологий, не регистрируется выбытие из производственного обращения устаревших процессов. В связи с этим исследователями используются косвенные методы определения стоимости технологий, которые, естественно, не позволяют в

полной мере оценить роль технологических процессов в развитии предприятий и повышении их эффективности, в структуре инвестиций.

При определении стоимости технологий следует иметь в виду, что их внедрение сопряжено с выполнением разнообразных работ и, следовательно, обуславливает различные виды затрат.

При определении стоимости элемента «информация» главное внимание следует обращать на выявление материальных и финансовых затрат, связанных с реализацией рассмотренных выше и других подобных мероприятий, а также с приобретением собственно информационных ресурсов.

Несмотря на то, что информация все чаще носит товарный характер, еще остается проблематичным определение общественно необходимых затрат на ее поиск и подготовку, отражающих реальную потребительную стоимость информации. В связи с этим вышеизложенные методические подходы позволяют определить лишь затраты на информацию в процессе производственной деятельности, но не саму ее стоимость. То есть возможна только достаточно условная стоимостная оценка этого элемента потенциала.

Имея стоимость каждого элемента производственного потенциала предприятия, общую его величину можно рассчитать следующим образом:

$$П = C_{of} + C_{tr} + C_{эр} + C_t + C_u \quad (4)$$

где  $П$  – величина производственного потенциала предприятия;

$C_{эр}$  – стоимость энергетических ресурсов;

$C_u$  – стоимость элемента «информация».

Возможна и упрощенная, но, соответственно, и более приближенная оценка общей величины потенциала предприятия. Предварительным условием этой процедуры является определение периода учета затрат на подготовку, переподготовку кадров и повышение их квалификации; на совершенствование технологии и организации производства, труда и управления; на приобретение

информационных ресурсов. Они, как правило, определяются в годовом разрезе, но участвуют в производственном процессе и за пределами этого периода. Поэтому эти затраты должны суммироваться нарастающим итогом.

### **Показатели оценки эффективности использования основных средств**

Уровень использования основных производственных фондов определяется прогрессивностью технологической политики, проводимой предприятием по формированию структуры фондов, а также организацией и технологией производства продукции. Существует целая система показателей оценки эффективности использования основных фондов. Наиболее важные из них – показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности.

**Фондоотдача** рассчитывается как отношение объема производимой продукции к стоимости основных средств (фондов), вовлеченных в процесс производства этой продукции. Как правило, этот показатель определяется из расчета годового объема производимой продукции и среднегодовой стоимости основных средств. Показатель фондоотдачи, как и любой показатель эффективности, построен по принципу соотнесения затрат и результатов. Он характеризует стоимость продукции, приходящейся на 1 рубль основных средств.

**Фондоемкость** продукции есть величина, обратная фондоотдаче. Его величина говорит о том, сколько основных средств приходится на рубль продукции, т.е. сколько одного из важнейших ресурсов (основных средств) нужно вовлечь в производство, чтобы получить рубль продукции.

**Фондовооруженность** труда характеризует уровень обеспеченности работников предприятия основными средствами. Показатель может исчисляться как для всех работников предприятия, так и для производственных рабочих. Если предприятие работает в несколько смен, то в знаменателе показателя фондовооруженности труда рабочих берется число рабочих в наиболее заполненную смену.

Для анализа движения и технического состояния основных средств вычисляются следующие коэффициенты:

**Коэффициент обновления основных средств** определяется как отношение стоимости поступивших основных средств к стоимости основных средств на конец периода.

**Срок обновления основных средств** рассчитывается как отношение стоимости основных средств на начало периода к стоимости поступивших основных средств.

**Коэффициент выбытия основных средств** определяется как отношение стоимости выбывших основных средств к стоимости основных средств на начало периода.

**Коэффициент прироста основных средств** рассчитывается как отношение суммы прироста основных средств к стоимости основных средства на начало периода, где сумма прироста основных средств рассчитывается как разность между стоимостью поступивших основных средств и стоимостью выбывших основных средств.

### **Показатели оценки эффективности использования оборотных средств**

Эффективность использования оборотных средств находит свое отражение в ускорении оборачиваемости оборотных средств, а следовательно, в уменьшении потребности в них. Каждый руководитель заинтересован в скорейшем возврате денежных средств, авансированных на обслуживание производства и реализацию продукции, чтобы направить их на воспроизводство. К основным показателям, характеризующим эффективность использования оборотных средств, относятся следующие:

**Коэффициент оборачиваемости оборотных средств** – представляет собой количество оборотов, сделанных оборотными средствами за определенный период времени. Его рост свидетельствует о более эффективном использовании оборотных средств.

**Скорость оборота** – определяется делением числа финансовых дней в году на коэффициент оборачиваемости; характеризует продолжительность одного оборота, рассчитывается в днях.

**Материалоемкость** – показывает, сколько расходуется сырья для производства единицы продукции.

**Материалоотдача** – показывает, сколько продукции вырабатывается из единицы сырья.

Чем лучше используется сырье, материалы и другие материальные ресурсы, тем ниже материалоемкость и выше материалоотдача.

Для снижения материалоемкости продукции необходимо улучшать использование предметов труда, сокращать потери, соблюдать правила ведения и организации технологических процессов и т.д.

### **Промежуточные вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятия «производственный потенциал»
2. Охарактеризуйте структуру производственного потенциала предприятия
3. Раскройте отличительные особенности производственного потенциала предприятия
4. Назовите и раскройте характерные признаки производственного потенциала предприятия
5. Опишите методику оценки производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих
6. Перечислите показатели оценки эффективности использования основных средств
7. Назовите показатели оценки эффективности использования оборотных средств предприятия
8. В чем состоит сущность диагностики производственного и технического потенциала предприятия?

## **3.2. Трудовой потенциал предприятия**

### **Сущность и составляющие трудового потенциала предприятия**

С позиций Карпухина Д.Н. и Масловой И.С., трудовой потенциал – интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду различных групп работников трудоспособного населения в целом по участию в общественно полезной деятельности и реализации целей социально-экономического развития.

Рачек С.В. под трудовым потенциалом понимает способность персонала к труду определенного содержания и сложности, глубину и разносторонность его общих и специальных знаний, производственного опыта, способности совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи. К компонентам потенциала он относит: психофизиологический, образовательно-квалификационный и ценностноориентационный.

Шаталова Н.И. говорит, что трудовой потенциал – мера наличных ресурсов и возможностей работника, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его плодотворность, и несколько расширяет его компонентный состав, выделяя психофизиологический, ценностноориентационный, нормативно-ролевой, адаптационный и статусный элементы трудового потенциала.

Кириллова О.Г. говорит, что трудовой потенциал – это совокупность профессиональных, психофизиологических и нравственных качеств работников, и он состоит из следующих компонентов: профессиональные навыки и умения, психофизиологические способности, квалификация, нравственность и коммуникабельность.

Хлопова Т.В., Дьякович М.П. выделяют следующие составляющие трудового потенциала предприятия: профессиональноквалификационный потенциал: характеристики работников по профессиям, образованию, стажу, уровню квалификации и т. д.; психофизиологический потенциал: пол, возраст, состояние здоровья, стрессоустойчивость работников; мотивационный



потенциал: уровень удовлетворенности работников трудом, структуру мотивов трудовой деятельности и профессионально-квалификационного роста.

С точки зрения Кибанова А.Я. трудовой потенциал – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. В составе трудового потенциала выделяется психофизиологический, социально-демографический и квалификационно-личностный элементы.

Одегов Ю.Г. рассматривает трудовой потенциал как совокупность физических и интеллектуальных свойств работника в заданных условиях достигать определенных результатов профессиональной деятельности и самосовершенствоваться в процессе труда, решая новые задачи, возникающее в процессе изменения в производстве. В структуре трудового потенциала Одеговым Ю.Г. выделяются психофизиологический, квалификационный и личностный компоненты.

Шабурова А.В. под трудовым потенциалом понимает совокупную возможность и способность персонала к достижению определенных результатов в проектируемых производственно-социальных условиях. В структуру трудового потенциала, с точки зрения А.В. Шабуровой, входит профессионально-квалификационный, креативный, инновационный и мотивационный компоненты.

Фатхутдинов Р.А., рассматривая конкурентоспособность персонала, классифицировал конкурентные преимущества трудового потенциала на наследственные и приобретенные.

К наследственным конкурентным преимуществам он отнес:

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к определенному виду деятельности);
- темперамент;
- физические данные.

К приобретенным конкурентным преимуществам персонала Р.А. Фатхутдинов отнес:

- деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- интеллигентность и культура;
- целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам);
- эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость, зависть и др.);
- общительность, коммуникабельность;
- организованность;
- возраст и пр.

### **Основные характеристики трудового потенциала предприятия**

Основными характеристиками трудового персонала предприятия являются численность и структура персонала.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

**Структура персонала организации** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

*Статистическая структура* отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые

производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

*Аналитическая структура* подразделяется на общую и частную.

В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

**По признаку участия в производственном или управленческом процессе**, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;
- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

– другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

– рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации.

В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей – директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

**Профессиональная структура персонала организации** – соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом

теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Квалификационная структура персонала** – соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

**Половозрастная структура персонала организации** – соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту.

**Возрастная структура** характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18,19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39,40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

**Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее, специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

## **Подходы к оценке трудового потенциала**

Количественная оценка производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка (по 7–10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

В зависимости от объектов анализа в экономической литературе также выделяются отдельные показатели, характеризующие трудовой потенциал предприятия (таблица 3).

Один из подходов определяет показатели оценки трудового потенциала предприятия в точки зрения его состояния и эффективности использования.

Для оценки текущего состояния трудового потенциала обычно используют следующие экономические показатели: среднесписочная численность персонала, уровень квалификации сотрудников, уровень текучести кадров, среднегодовой фонд заработной платы, средняя заработная плата работника, производительность труда, уровень затрат на повышение квалификации и переобучение сотрудников, информационная грамотность персонала, половозрастная характеристика работников и другие.

Для оценки использования трудового потенциала используются показатели: производительность труда, среднегодовая выработка на одного работника, рентабельность персонала, выручка на рубль заработной платы, прибыль от реализации на рубль заработной платы, коэффициент опережения производительности труда, фонда оплаты труда и другие.

Таблица 3 – Объекты анализа трудового потенциала  
и соответствующие им показатели

Объект анализа	Уровень анализа		
	Индивид	Предприятие	Государство
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрасту
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Мошенничество	Отношение к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы технического прогресса
Активность	Стремление к реализации способностей	Предприимчивость	-
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Эффективное сотрудничество	Качество законодательства. Соблюдение договоров и законов
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в государственном бюджете
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы на одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

## Развитие трудового потенциала

Развитие трудового потенциала должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионального развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

Стратегия развития трудового потенциала включает в себя следующие составляющие:

1. Планирование количественной и качественной потребности в трудовом потенциале. Следует различать общую потребность в трудовом потенциале, потребность по категориям и дополнительную потребность. Общая потребность определяется по объему продаж, по добавленной стоимости. Потребность по категориям определяется по трудоемкости, по нормам обслуживания, по числу рабочих мест и штатному расписанию. Дополнительная потребность в персонале связана, прежде всего, с расширением производства или же с необходимостью приема новых сотрудников взамен ушедших из организации по ряду причин.

2. Обеспеченность трудовым потенциалом. Подразумевает организацию отношений и связей с рынком труда – маркетинг персонала. На этом этапе производится отбор персонала на основе его компетентности (функциональной, мотивационной, интеллектуальной).

Функциональная компетентность связана с умением своевременно принимать обоснованные решения на основе научной или технической базы знаний.



Мотивационная компетентность кадрового потенциала обусловлена мотивами признания, самовыражения, самоутверждения, сопричастности к общему делу. В основе мотивационной компетентности лежит внутренняя мотивация, направленная на удовлетворение потребностей достижения определенных результатов в конкретный период времени.

Интеллектуальная компетентность представляет собой способности к обобщению, систематизации и конкретизации вида деятельности управленческих работ. Это гибкость и креативность ума, способность к принятию нестандартных решений.

Именно вышеперечисленные компетентности и составляют конкурентоспособность трудового потенциала организации.

3. Развитие трудового потенциала. Этот этап включает в себя обучение, переподготовку, реализацию карьеры и служебных перемещений. На рисунке 2 представлена модель планирования и развития карьеры.



Рисунок 2 – Модель планирования и развития карьеры

4. Использование трудового потенциала. Трудовой потенциал необходимо использовать в соответствии с организационной структурой и целями организации. Основной задачей на данном этапе является выявление резервов уровня отдачи работников. Это достигается путем эффективного использования квалификационного потенциала (знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность), психофизиологического (работоспособность) и творческого потенциала (интеллектуальные способности). Отдача от труда персонала будет более эффективной, если уровень приложенных усилий в процессе труда соответствует ожидаемому вознаграждению, способному удовлетворить потребности работников организации. Использование кадрового потенциала можно охарактеризовать с помощью таких показателей, как: индекс стабильности персонала, коэффициент текучести кадров, уровень технической вооруженности, производительность труда, уровень рентабельности, прибыль, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

5. Мотивационная составляющая трудового потенциала. Выбор методик совершенствования мотивации персонала представляет собой составляющую кадровой стратегии развития персонала в организации.

Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. Средством удовлетворения потребностей кадрового потенциала в организации является оплата труда. Признание труда человека сопровождается увеличением его заработка. Создавая систему мотивации в организации, следует учитывать: какие усилия необходимы для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация кадрового персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом.

Инвестиции в развитие персонала на стадии ее формирования позволяют получить высокий доход от ее использования. Инвестиции в персонал тем выгоднее, чем:

- больше период предстоящей трудовой жизни;
- меньше издержки на образование;
- лучшие способности (больше отдача от образования);
- большая возможность использования семейных средств и т. д.

Инвестирование различают по уровням, направлениям, источникам, формам отдачи (таблица 5).

Таблица 5 – Инвестиции в человеческий капитал

Уровни инвестирования	Направления	Источники	Форма экономической отдачи
Индивид	Образование; платное медицинское обслуживание; спорт; получение информации о рынке труда и услуг по трудоустройству; осуществление миграции	Личные средства; семейные средства; займы	Увеличение личного располагаемого дохода за счет более высокой оплаты труда; более высокие гарантии занятости
Предприятие	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала; условия труда и техники безопасности; медико-профилактические, спортивно-оздоровительные мероприятия; социально-бытовой комплекс; льготы и гарантии	Себестоимость, прибыль	Увеличение чистого дисконтированного дохода
Государство	Образование; здравоохранение; культура; обеспечение миграции населения	Государственный бюджет; внебюджетные фонды	Увеличение валового внутреннего продукта

## Промежуточные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «трудовой потенциал»
2. Охарактеризуйте сущность и составляющие трудового потенциала предприятия
3. Перечислите основные характеристики трудового потенциала предприятия
4. Что такое структура персонала предприятия ?
5. Что отражает статистическая структура персонала предприятия ?
6. Что включает аналитическая структура персонала предприятия ?
7. Что такое профессиональная структура персонала предприятия ?
8. Охарактеризуйте квалификационную структуру персонала предприятия
9. Раскройте подходы к оценке трудового потенциала предприятия
10. Каковы объекты анализа трудового потенциала предприятия?
11. Раскройте принципы развития трудового потенциала предприятия
12. Что включает в себя стратегия развития трудового потенциала предприятия ?
13. Что такое мотивационная компетентность кадрового потенциала ?
14. Перечислите этапы развития трудового потенциала
15. Назовите принципы развития трудового потенциала
16. Охарактеризуйте модель планирования и развития карьеры
17. Охарактеризуйте сущность и необходимость инвестиций в человеческий капитал
18. Раскройте сущность основных концепций управления конкурентоспособностью персонала
19. Для чего необходимо повышать культурно-технический уровень работников и их производственную квалификацию?

### **3.3. Финансовый потенциал предприятия**

#### **Сущность финансового потенциала предприятия**

Принято выделять несколько подходов к пониманию сущности финансового потенциала предприятия:

1) ресурсный (С.Б. Барнгольц, В.В. Ковалев, Б.П. Плышевский, И.В. Грошев и др.). При этом подходе финансовый потенциал отождествляется с совокупностью ресурсов, которыми располагает коммерческая организация. При этом оценка потенциала сводится только к определению стоимости активов предприятия;

2) результативный (Л.И. Самоукина, Г.В. Савицкая, Е.В. Лапин, Г.С. Мерзликина и др.). Данный подход рассматривает финансовый потенциал как совокупность возможностей, которая определяет результат производственных экономических отношений между субъектами хозяйственной деятельности. Оценка потенциала заключается в определении результирующей величины, наиболее значимой, исходя из целей создания организацией коммерческого сектора, из которых видится прибыль (однако некоторые ученые предлагают использовать в качестве результата также величину выручки, объем производства);

3) стратегический (целевой). К числу ученых-экономистов, применяющих указанный подход, можно отнести Л.С. Сосненко, Р.А. Белоусова, И.А. Гунина и др. При этом подходе под финансовым потенциалом предприятия понимается совокупность ресурсов и резервов, способность компании обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение целей на основе использования системы ресурсов (с учетом особенностей строения системы, количества и качества ресурсов).

Финансовый потенциал организации – это отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии:

- наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансового устойчивости;
- возможности привлечения капитала в объеме, необходимом для реализации эффективных инвестиционных проектов;
- рентабельности вложенного капитала;
- наличия эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния.

Для лучшего понимания, более полного выявления и использования финансового потенциала предприятия целесообразно классифицировать по следующим признакам:

- по времени использования – текущий и перспективный;
- по степени использования – использованный, используемый, неиспользованный, ожидаемый к использованию;
- по стадиям процесса производства – потенциал в сфере производства и потенциал в сфере обращения;
- по экономической природе и характеру воздействия на результаты деятельности предприятия – экстенсивный, интенсивный, инновационный;
- по способам выявления – явный и скрытый;
- по времени выявления:
  - выявленный в процессе планирования;
  - не учтенный в процессе планирования, а выявленный в процессе его выполнения.

### **Прибыль как основной результат финансовой деятельности предприятия**

Любое коммерческое предприятие основной целью своей деятельности считает получение прибыли. Прибыль является одним из финансовых результатов деятельности предприятия и свидетельствует о его успешной деятельности, которая достигается, если доходы превышают расходы. В обратном случае предприятие получает убыток.

Рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности. По прибыли определяется доля доходов учредителей и собственников, размеры дивидендов и других доходов. Прибыль используется также для расчета рентабельности собственных и заемных средств, основных средств, всего авансированного капитала и каждой акции.

Однако прибыль является не только основной целью деятельности любой коммерческой организации, но и важнейшей экономической категорией. Как экономическая категория прибыль предприятия отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства. На уровне предприятия чистый доход принимает форму прибыли.

Прибыль как экономическая категория выполняет определенные функции.

Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Наличие прибыли на предприятии означает, что его доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью.

Прибыль обладает стимулирующей функцией, одновременно являясь финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Доля чистой прибыли, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников.

Прибыль является одним из источников формирования бюджетов разных уровней.

Различают прибыль бухгалтерскую и чистую экономическую прибыль.

Как правило, под экономической прибылью – понимается разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками.

В число внутренних издержек включают при этом и нормальную прибыль предпринимателя. (Нормальная прибыль предпринимателя – это

минимальная плата, необходимая, чтобы удержать предпринимательский талант).

Прибыль, определяемая на основании данных бухгалтерского учета, представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками.

В настоящее время в бухгалтерском учете выделяют пять видов (этапов) прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода).

*Валовая прибыль* определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг. Выручку от реализации товаров, продукции, работ и услуг называют *доходами от обычных видов деятельности*. Затраты на производство товаров, продукции, работ и услуг считают расходами по обычным видам деятельности. Валовую прибыль рассчитывают по формуле

$$P_{вал} = BP - C \quad (5)$$

где  $BP$  – выручка от реализации;

$C$  – себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг.

*Прибыль (убыток) от продаж* представляет собой валовую прибыль за вычетом управленческих и коммерческих расходов:

$$P_{пр} = P_{вал} - P_y - P_k \quad (6)$$

где  $P_y$  – расходы на управление;

$P_k$  – коммерческие расходы.



*Прибыль (убыток) до налогообложения* – это прибыль от продаж с учетом прочих доходов и расходов, которые подразделяются на операционные и внереализационные:

$$Пдно = Ппр \pm Содр \pm Свдр \quad (7)$$

где *Содр* – операционные доходы и расходы;

*Свдр* – внереализационные доходы и расходы.

В число операционных доходов включают поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации; поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности; поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам); поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров; проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

Операционные расходы – это расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации; расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности; расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций; проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов); расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме

иностранной валюты), товаров, продукции; расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями.

Внереализационными доходами являются штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных активов).

К внереализационным расходам относят штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных организацией убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы; сумма уценки активов (за исключением внеоборотных активов).

Взаимосвязь показателей прибыли представлена на рисунке 3.

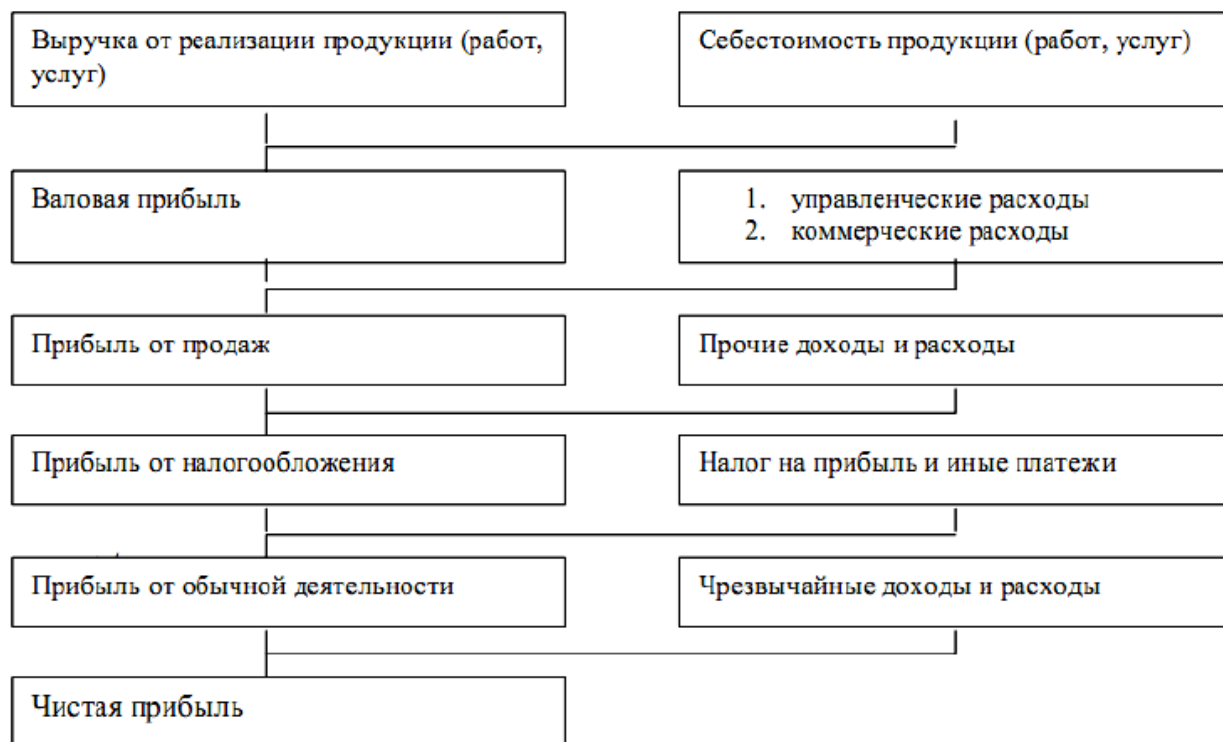


Рисунок 3 – Взаимосвязь показателей прибыли

*Прибыль (убыток) от обычной деятельности* может быть получена вычитанием из прибыли до налогообложения суммы налога на прибыль и иных аналогичных обязательных платежей (суммы штрафных санкций, подлежащих уплате в бюджет и государственные внебюджетные фонды):

$$Под = Подно - Н \quad (8)$$

где  $Н$  – сумма налогов.

*Чистая прибыль* – это прибыль от обычной деятельности с учетом чрезвычайных доходов и расходов:

$$Пч = Под \pm Чдр \quad (9)$$

где  $Чдр$  – чрезвычайные доходы и расходы.

Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т. п.).

К ним относятся страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т. п. В составе чрезвычайных расходов отражаются расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т. п.)

### **Показатели рентабельности**

Анализ рентабельности отражает соотношение прибыли предприятия и факторов, которые являются, по сути, предпосылками ее возникновения. Бухгалтерская отчетность позволяет рассчитать большое количество

показателей рентабельности, поэтому их необходимо систематизировать в аналитические группы с целью упорядочения и обеспечения оптимальности при выполнении аналитических процедур.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений его деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.) в том или ином отчетном периоде.

Рентабельность отражает окончательные результаты хозяйствования, так как показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Соотношение прибыли и объема выполненных работ, характеризующееся уровнем рентабельности, позволяет оценить производственно-хозяйственную деятельность предприятия в отчетном году, сравнить с результатами отчетных периодов, а также определить место анализируемого предприятия среди других предприятий отрасли.

Оценка рентабельности предприятия может производиться с помощью следующих показателей.

**Рентабельность продукции** ( $P_{np}$ ) исчисляется как отношение прибыли от реализации продукции к полной себестоимости этой продукции. Применение этого показателя рентабельности целесообразно при внутрихозяйственных аналитических расчетах, при контроле за прибыльностью (убыточностью) отдельных видов изделий, при внедрении в производство новых видов продукции и снятии с производства неэффективных изделий. Рентабельность продукции исчисляется по формуле

$$P_{np} = (P_n / C_n) \times 100 \% \quad (10)$$

где  $P_n$  - прибыль от реализации продукции, работ, услуг предприятия, руб.;

$C_n$  - полная себестоимость реализованной продукции, руб.

**Рентабельность продаж (оборота) (Рп).** Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализуемой продукции. Рост показателя свидетельствует или о росте цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или о снижении затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно, снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию или о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

$$Pn = (Пn / Bp) \times 100 \% \quad (11)$$

где  $Bp$  — выручка от реализации продукции, работ, услуг, руб.

**Рентабельность производственной деятельности (Рд)** рассчитывается путем отношения прибыли от реализации или чистой прибыли к сумме затрат по реализованной или произведенной продукции. Данный показатель рентабельности показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его отраслям и видам продукции.

$$Pд = (Пч / pз) \times 100 \% \quad (12)$$

где  $Пч$  - чистая прибыль, руб.;

$Зр$  - затраты по реализованной или произведенной продукции, руб.

#### **Показатели рентабельности капитала:**

- *рентабельность собственного капитала (Рск).* Показатель характеризует эффективность использования собственного капитала.

Экономический смысл этого показателя - ответ на вопрос: сколько прибыли приходится на единицу собственного капитала предприятия.

$$P_{ск} = (Пч / Kс) \times 100 \% \quad (13)$$

где  $Kс$  — средняя величина собственного капитала.

- *рентабельность заемного капитала ( $P_{зк}$ )*. Показатель характеризует эффективность использования заемного капитала. Величину заемного капитала определяют по данным бухгалтерского баланса как сумму краткосрочных и долгосрочных пассивов

$$P_{зк} = (Пч / Kз) \times 100 \% \quad (14)$$

- *рентабельность инвестиционного капитала ( $P_{ик}$ )*:

$$P_{ик} = (Пч / K_{ик}) \times 100 \% \quad (15)$$

где  $K_{ик}$  — средняя величина инвестиционного капитала, которая равна сумме средней за период величине собственного капитала и средней за период величине долгосрочных кредитов и займов

- *рентабельность всего капитала предприятия ( $P_{к}$ )*:

$$P_{к} = (Пн / Kк) \times 100 \% \quad (16)$$

где  $Kк$  — средний за период итог баланса-нетто.

Данный коэффициент показывает эффективность использования всего капитала предприятия, т. е. рост значения коэффициента свидетельствует об

увеличении эффективности использования имущества предприятия и наоборот. Снижение значения рентабельности всего капитала предприятия может также свидетельствовать о падении спроса на продукцию предприятия или о перенакоплении активов.

### **Показатели финансовой устойчивости**

Одной из ключевых задач анализа эффективности деятельности предприятия является изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость. Она характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием в процессе текущей (операционной) деятельности.

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец квартала, года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние источников собственных и заемных средств отвечало стратегическим целям развития предприятия, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к его неплатежеспособности, т. е. отсутствию денежных средств, необходимых для расчетов с внутренними и внешними партнерами, а также с государством. В то же время наличие значительных остатков свободных денежных средств усложняет деятельность предприятия за счет их иммобилизации в излишне материально-производственные запасы и затраты.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости, и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников:

1. Наличие собственных оборотных средств, равных разнице величины собственных средств и величины внеоборотных активов. Увеличение данного показателя по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия. В формализованном виде наличие собственных оборотных средств можно записать так:

$$E_c = I_c - F \quad (17)$$

где  $I_c$  – капитал и резервы;  $F$  – внеоборотные активы.

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов:

$$E_m = (I_c + K_m) - F \quad (18)$$

где  $K_m$  – долгосрочные кредиты и займы;

3. Общая величина основных источников формирования запасов:

$$E_o = (I_c + K_m + K_t) - F \quad (19)$$

где  $K_t$  – краткосрочные кредиты и займы.

В результате можно определить три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их финансирования:

1. Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств:

$$\pm E_c = E_c - Z \quad (20)$$

где  $Z$  – величина запасов.



2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов:

$$\pm Em = Em - Z \quad (21)$$

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов:

$$\pm Eo = Eo - Z \quad (22)$$

Вычисление показателей обеспеченности запасов источниками их формирования позволяет классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости. При идентификации типа финансовой ситуации используется следующий трехкомпонентный показатель:

$$S = \{S(\pm Ec); S(\pm Em); S(\pm Eo)\} \quad (23)$$

Возможно выделение четырех типов финансовых ситуаций:

Тип 1. **Абсолютная устойчивость** финансового состояния. Этот тип ситуации встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости и отвечает следующим условиям:

$$S = \pm Ec \geq 0; \pm Et \geq 0; \pm Eo \geq 0; \text{ т. е. } S = \{1,1,1\} \quad (8)$$

Тип 2. **Нормальная устойчивость** финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность предприятия:

$$S = \pm Ec < 0; \pm Et \geq 0; \pm Eo \geq 0; \text{ т. е. } S = \{0,1,1\}$$

Тип 3. **Неустойчивое** финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, но при котором все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств:

$$S = \pm E_c < 0; \pm E_T < 0; \pm E_o \geq 0; \text{ т.е. } S = \{0,0,1\}$$

Тип 4. **Кризисное** финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд:

$$S = \pm E_c < 0; \pm E_T < 0; \pm E_o < 0; \text{ т. е. } S = \{0,0,0\}$$

Для более полного анализа финансовой устойчивости организации разработана специальная система показателей и коэффициентов. Рассмотрим их более подробно.

**Коэффициент автономии (финансовой независимости)** – удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Валюта баланса}} \quad (24)$$

**Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала** (леверидж, плечо финансового рычага). Показатель характеризует структуру финансовых источников организации, а также степень зависимости от заемных источников.

$$K_{\text{св}} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Капитал и резервы}}, \quad (25)$$

**Коэффициент самофинансирования (коэффициент соотношения собственных и заемных средств).** Коэффициент отражает соотношение собственного и заемного капитала.

$$K_c = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}} \quad (26)$$

**Коэффициент финансовой зависимости.** Рост данного коэффициента в динамике свидетельствует об увеличении доли заемных средств в финансировании предприятия.

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Валюта баланса}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}} \quad (27)$$

**Коэффициент маневренности собственного капитала.** Он определяется путем деления собственных оборотных средств на сумму всех источников собственных средств:

$$K_m = \frac{\text{Капитал и резервы} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Капитал и резервы}} \quad (28)$$

**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами** показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников. Этот коэффициент характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Этот показатель является одним из основных коэффициентов, используемых при оценке несостоятельности организации.

$$K_3 = \frac{\text{Капитал и резервы} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \quad (29)$$

**Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств.** Он показывает долю долгосрочных заемных источников во всех долгосрочных источниках финансирования. Рост данного коэффициента в динамике означает, что с позиции долгосрочной перспективы организация все сильнее зависит от внешних инвесторов.

$$K_d = \frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства}} \quad (29)$$

**Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования:**

$$K_{сиф} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \quad (30)$$

**Коэффициент структуры краткосрочных привлеченных средств** показывает долю краткосрочной задолженности во всей структуре заемных средств:

$$K_{\text{крат.сред.}} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства}} \quad (31)$$

**Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов** показывает, в какой степени материальные запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных:

$$K_{\text{форм.зап.}} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Запасы}} \quad (32)$$

### Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фин.уст}} = \frac{\text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}} \quad (33)$$

Значение этого коэффициента показывает удельный вес тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время; характеризует часть актива баланса, финансируемую за счет устойчивых источников, а именно, собственных средств, средне- и долгосрочных обязательств.

### Показатели ликвидности и платежеспособности

В экономической литературе ликвидность активов определяется как способность их превращаться в денежные средства, а платежеспособность — как способность своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам. От степени ликвидности баланса, т.е. от степени покрытия долговых обязательств активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств, зависит платежеспособность.

Для анализа ликвидности баланса предприятия необходимо произвести группировку активов по степени убывающей ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства (таблица 5).

Таблица 5 – Группировка активов по степени убывающей ликвидности

Актив	Расчет
A1 наиболее ликвидные активы	Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения
A2 быстро реализуемые активы	Краткосрочная дебиторская задолженность + прочие оборотные активы
A3 медленно реализуемые активы	Запасы + долгосрочная дебиторская задолженность + НДС - расходы будущих периодов
A4 труднореализуемые активы	Внеоборотные активы

Также необходимо произвести группировку пассивов в порядке возрастания сроков их погашения (таблица 6).

Таблица 6 – Группировка обязательств предприятия

Пассив	Расчет
П1 наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность + расчеты по дивидендам + прочие краткосрочные обязательства
П2 краткосрочные пассивы	Краткосрочные кредиты и займы
П3 долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства
П4 постоянные пассивы	III раздел «Капитал и резервы» + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов – расходы будущих периодов

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов:

$A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$  – баланс считается **абсолютно ликвидным**, свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств;

$A1 + A2 \geq П1 + П2$  – **текущая** ликвидность, т. е. платежеспособность предприятия на ближайший период;

$A3 > П3$  – **перспективная** ликвидность, на основе платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем прогнозируется платежеспособность предприятия.

Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса приближенный, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов:

**Коэффициент текущей ликвидности (или коэффициент покрытия)** показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств в течение года:

$$K_{т.л.} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (34)$$

Мировая практика показывает, что значение коэффициента текущей ликвидности должно находиться в диапазоне от 1 до 2. Естественно, существуют обстоятельства, при которых значение показателя может быть и больше. Однако, если коэффициент более 2-3 то, как правило, это говорит о нерациональном использовании средств. Значение коэффициента ниже единицы свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

**Коэффициент быстрой ликвидности (или коэффициент «критической оценки»)** показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность:

$$K_{б.л.} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (35)$$

Смысл показателя в том, что для погашения обязательств готовой продукцией и запасами сырья, требуется их предварительная реализация. Показатель быстрой ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, краткосрочных ценных бумаг, а также поступлений по расчетам.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно:

$$K_{абс.л.} = A1 / (П1 + П2) \quad (36)$$

**Общий показатель ликвидности**, который рекомендуется использовать для комплексной оценки ликвидности баланса в целом.

Показатель фиксирует отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных) при условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами:

$$\text{Кобщ.л.} = (A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3) / (П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3) \quad (37)$$

Значение выявленного коэффициента должно быть больше или равно 1. С помощью общего показателя ликвидности осуществляется оценка изменения финансовой ситуации на предприятии с точки зрения ликвидности. Показатель применяется также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе анализа их отчетности.

**Показатель ликвидности при мобилизации средств** характеризует степень зависимости платежеспособности предприятия от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств:

$$\text{Кл.м.ср.} = A3 / (П1 + П2) \quad (38)$$

Рекомендуемые значения показателя ликвидности при мобилизации средств – от 0,5 до 1. Коэффициент может иметь значительные колебания в зависимости от материалоемкости производства, для каждого предприятия он индивидуален. Желательно, чтобы его динамика не имела больших отклонений.

### **Показатели деловой активности**

Эффективность деятельности предприятия в целом, ликвидность и платежеспособность организации в большей степени зависят от уровня деловой активности, оптимальности использования оборотного капитала, оценки его величины и структуры. В связи с тем, что оборотные средства формируют основную долю ликвидных активов фирмы, их величина должна быть достаточной для обеспечения ритмичной и равномерной работы организации – как следствие — получения прибыли. Чем ниже оборачиваемость оборотных средств, тем больше потребность в привлечении дополнительных источников финансирования, так как у организации отсутствуют свои денежные средства



для осуществления хозяйственной деятельности. Таким образом, показатели оборачиваемости оборотного капитала тесно связаны с платежеспособностью и ликвидностью структуры бухгалтерского баланса.

В практике анализа для оценки оборотных активов применяют разнообразные коэффициенты оборачиваемости, которые могут быть определены как по всему оборотному капиталу фирмы в целом, так и по отдельным составляющим этот капитал элементам или их группам.

Их можно представить в виде системы финансовых коэффициентов — показателей оборачиваемости (таблица 7).

Таблица 7 – Система показателей для оценки деловой активности

Показатели	Формула расчета	Комментарий
Коэффициент оборачиваемости активов, КОа	Выручка от реализации продукции / среднегодовую стоимость активов	Показывает скорость оборота всего авансированного капитала (активов) предприятия, т.е. количество совершенных им оборотов за анализируемый период
Продолжительность одного активов, дни	365 дн. / КОа	Характеризует продолжительности одного оборота всего авансированного капитала (активов) в днях
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, КОоа	Выручка от реализации продукции / среднегодовую стоимость оборотных активов	Показывает скорость оборота мобильных активов за анализируемый период
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	365 дн. / КОоа	Выражает длительность производственного (перационного) цикла предприятия в днях
Коэффициент оборачиваемости запасов, КОз	Себестоимость реализованных товаров / средняя стоимость запасов за расчетный период	Показывает скорость оборота запасов (сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции на складе, товаров)
Продолжительность одного оборота запасов, дни	365 дн. / КОз	Показывает скорость превращения запасов из материальной в денежную форму. Снижение показателя – благоприятная тенденция

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, КОдз	Выручка от реализации продукции / средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период	Показывает число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за анализируемый период. При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов в дебиторами
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	365 дн. / КОдз	Характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности. Снижение показателя – благоприятная тенденция
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, КОск	Выручка от реализации продукции / средняя стоимость собственного капитала за расчетный период	Отражает активность собственного капитала. Рост в динамике означает повышение эффективности использования собственного капитала
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	365 дн. / КОск	Характеризует скорость оборота собственного капитала. Снижение показателя в динамике отражает благоприятную для предприятия тенденцию
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, КОкз	Выручка от реализации продукции / средний остаток кредиторской задолженности	Показывает скорость оборота задолженности предприятия. Ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия
Продолжительность (скорость) одного оборота кредиторской задолженности, дни	365 дн. / КОкз	Характеризует период времени, за который предприятие покрывает срочную задолженность. Замедление оборачиваемости, т.е. увеличение периода свидетельствует о благоприятной тенденции в деятельности предприятия

В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. Помимо них в анализе эффективности применяются показатели, отражающие специфику производственной деятельности предприятия. По каждому из этих показателей, в принципе, может устанавливаться плановое значение или внутрипроизводственный

норматив (ориентир), с которым и производится сравнение по истечении отчетного периода. Что касается динамики основных финансово-экономических показателей эффективности деятельности предприятия, то наиболее информативные аналитические выводы формулируются в результате сопоставления темпов их изменения. На основе динамики данных показателей можно определить тенденции развития предприятия и пути улучшения финансового состояния предприятия.

### **Промежуточные вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятия «финансовый потенциал»
2. Почему прибыль является основным результатом финансовой деятельности предприятия ?
3. Назовите показатели рентабельности
4. Назовите показатели финансовой устойчивости
5. Перечислите показатели ликвидности
6. Назовите показатели платежеспособности
7. Охарактеризуйте показатели деловой активности
8. Что такое диагностика финансового результата предприятия?
9. Из чего складываются доходы предприятия?
10. Какое значение имеет анализ состава и динамики прибыли?
11. Какие факторы влияют на прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль?
12. Что такое трендовый анализ финансовых результатов предприятия?
13. В чем заключается смысл предварительного обзора экономического и финансового состояния предприятия ?
14. Какие показатели используются для анализа деловой активности предприятия?
15. Что такое коэффициент устойчивости экономического роста?

### **3.4. Управленческий потенциал предприятия**

#### **Сущность управленческого потенциала предприятия**

В научной литературе нет общепринятой трактовки термина «управленческий потенциал», так как данное понятие только входит в научный обиход, однако еще И. Ансофф под управленческим потенциалом предложил понимать объем работы, с которым может справиться общее руководство.

Прокопишин Л.М. приводит такое определение управленческого потенциала: это знания, умения, навыки, ресурсы, интеллектуальные возможности, инициатива и опыт персонала, которые могут быть использованы для выбора наиболее эффективных решений для обеспечения эффективного функционирования субъекта хозяйствования, достижения им поставленных целей.

Федонин А. С. под управленческим потенциалом понимает навыки и способности руководителей всех уровней менеджмента относительно формирования, организации, создания надлежащих условий для функционирования и развития социально-экономической системы предприятия. В наиболее общем виде он является интеграцией функционально-структурных и невещественных элементов. Также рассматривается потенциал организационной структуры управления, который представляет собой общекорпоративный управленческий (формальный и неформальный) механизм функционирования предприятия, который воплощает в себя уровень организации функциональных элементов системы и характер взаимосвязей между ними.

Управленческий персонал как объект (иерархически упорядоченная совокупность субъектов) обладает определенным потенциалом, который определяется уровнем системного качества объекта; управленческий персонал как субъект реализует способность (потенциал) объекта в конкретной деятельности: распределении ресурсов, организации рабочих процессов, регулировании производственных взаимодействий, контроле и т.д. Уровень

эффективности деятельности линейного персонала определяется его потенциалом как объекта, или управленческим потенциалом. Сама же деятельность направлена на повышение эффективности использования ресурсов в процессе производства.

Обобщая ранее приведенные определения, управленческий потенциал можно определить как возможность иерархически упорядоченной совокупности субъектов управления реализовать свои способности по принятию эффективных решений для достижения целей деятельности предприятия в условиях рыночной среды.

### **Задачи управления современной организацией**

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо координировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации существует система управления, которая и определяет организацию как управляемую систему.

**Управление организацией** – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование. В системе управления организацией выделяются управляющая и управляемая части.

**Управляющая часть** включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Она называется административно-управленческим аппаратом.

Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация.

На этом уровне принимаются **управленческие решения** как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов достижения поставленной цели.

**Управляемая часть** – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Например, организация по управлению финансами, банк, имеет на входе денежные средства или их заменители (векселя, акции, ценные бумаги), а на выходе – информацию по управлению финансовыми потоками и денежными средствами, либо выплату наличных денежных средств.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, один из учеников Ф. Тейлора и основателей научной теории управления. Основными задачами управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т.е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Эти признаки процесса управления были сформулированы Г. Файолем в начале 20 в. За прошедший период произошли значительные изменения в организации процесса управления, что требует и нового подхода к системе управления.

Изменение организации управления в связи с повышенной конкуренцией, ускорением развития средств коммуникации, электронных средств,

обеспечивающих хранение и обработку информации, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Современные требования к системе управления представляют собой следующие основные задачи:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Решение этих задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей, что определяет эффективность управленческой деятельности в организации.

### **Функции управления**

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885–1920) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого

функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

**Функции управления** – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- целевая направленность этих работ;
- обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, т. е. технологию процессов менеджмента. Основное направление анализа функций управления – исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления.



Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде функциональной модели управления, отражающей взаимосвязь функций управления с конкретными исполнителями, показывающей, как связаны между собой подразделения в статике, отражающей динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение общих и конкретных, или специальных, функций. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления. Тем не менее можно упорядочить существующие различия в их классификациях:

1) выделяется или нет координация как самостоятельная функция управления;

2) выделяются или нет связующие процессы (процесс принятия решения и коммуникаций) или они выступают как процессы реализации функций управления;

3) выделяется или нет руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;

4) называют разное число категорий, в которое «собираются» функции управления.

Ряд авторов выделяет пять функций: планирование, организация (или организовывание), координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, изображающей содержание любого процесса управления (рисунок 4).

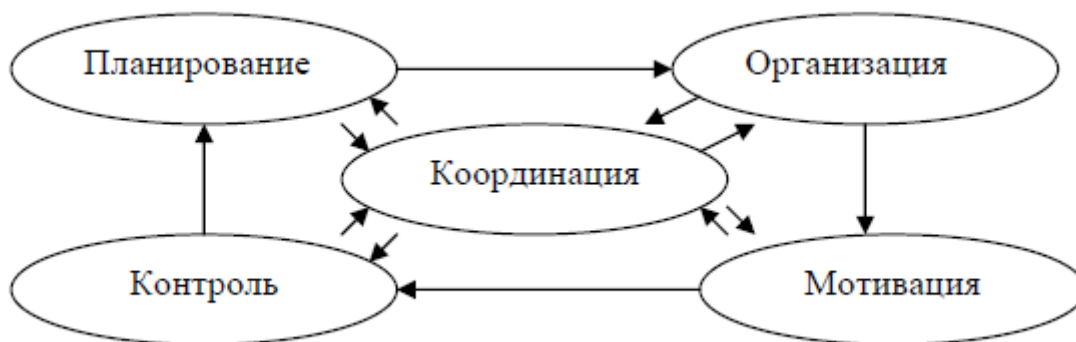


Рисунок 4 – Взаимосвязь общих функций управления

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Однако каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления:

1. Общие функции всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные его функции могут приобретать доминирующий характер.

2. Общие функции управления не зависят от его объекта, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т. д.;

во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет место, например, понятие организации контроля производственной деятельности,

планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе – содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться конкретными структурными формами;

в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.

3. Между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное переплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

4. В структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких

функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты (рисунок 5).

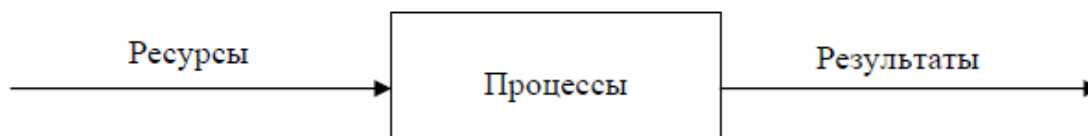


Рисунок 5 – Представление об объектах конкретных функций управления

Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассматривать и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал).

Можно рассматривать наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента (стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством), которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Применительно к первой классификации конкретных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами. Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;

- управление персоналом и т. д.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решения, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т. д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т. д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т. д.

Таким образом, выделение функций управления имеет большое значение. Во-первых, функции управления организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное разделение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления. Таким образом выявляется тесная взаимосвязь и взаимообусловленность структуры и функций управления. Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче

управленческого опыта. В-третьих, изучение функций управления дает понимание сущности управленческой деятельности.

### **Оценка эффективности управленческой деятельности**

Существуют различные подходы к оценке управленческого потенциала.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение

этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации.

Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления.

Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;

- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов,

в достижении определенных целей. Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как

взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее



функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов – труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность, качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов – показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и

др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т. п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

В связи с тем, что совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, то экономическую эффективность проектов совершенствования управления (оценку эффективности) можно проводить в соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования». Согласно Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотношение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности, инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

*Управленческая диагностика* – это исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем повышения эффективности и развития системы менеджмента предприятия, а также определение главных направлений их преодоления.

Можно выделить два основных методических подхода к проведению управленческой диагностики: предложение экспертных услуг, «клинический» подход. Наиболее распространенным является первый. При этом предполагается, что руководитель предприятия, который ставит задачу перед консультантом, четко знает, какая информация или услуга ему нужна. Если же руководитель неправильно определил свою потребность или нечетко донес свои проблемы консультанту, такая модель не даст ожидаемого результата.

Второй подход предусматривает установление "диагноза" консультантом согласно предоставленной ему информации и по результатам наблюдений. Если психологический климат в организации не будет способствовать выявлению проблем и поиску путей их решения, «диагноз» не будет правильным, а «лечение» — безрезультатным.

Выбор метода обследования определяется его целями и особенностями объекта исследования, а также опытом консультанта. Для обследования предприятия применяют различные способы и приемы, а именно: структурированные интервью; анкетный опрос персонала с целью выявления проблемных областей и создание каталога проблем; работа с документами; различные формы групповой работы с сотрудниками предприятия по анализу основных его проблем и т.д. Для повышения уровня надежности и достоверности данных важно, чтобы выявленные тенденции или закономерности получили подтверждение из разных источников.

Основными направлениями диагностирования являются:

- оценка структуры управления предприятием;
- оценка качества управления персоналом;
- диагностика связей предприятий с внешней средой;
- оценка общих результатов деятельности предприятия.

Алгоритм исследования организации управления предприятием предусматривает проведение диагностики целевого блока, структурно-функционального блока, информационно-технологического блока, организационно-поведенческого блока субъектов управления.

1. Целевой блок охватывает миссию и более мелкие цели компании. Миссия детализирует статус и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на разных организационных уровнях. Цели отображают желанное состояние фирмы, которое необходимо достичь благодаря использованию ее производственного потенциала.

2. Диагностика структурно-функционального блока предусматривает проведение диагностического анализа систем управления. Объектом диагностики может быть организационная структура управления, функциональная структура управления как предприятия в целом, так и подсистем управления.

3. Организационно-поведенческий блок предусматривает диагностику управления персоналом и организацию корпоративной культуры.

4. Поскольку процесс управления определяется взаимосвязями аппарата управления с информацией и техникой управления, выделяют информационно-технологический блок, который охватывает информационное, техническое и программное обеспечение.

Диагностический анализ охватывает четыре этапа:

- I. определение концептуальной основы диагностики;
- II. определение фактов или сбор данных;
- III. анализ данных;
- IV. составление отчета и выводов.

Управленческая диагностика использует такие методы: собственные наблюдения, опрос исполнителей, изучение документов, анкетирование, проведение фотографии рабочего дня и др.

### **Оценка качества управления персоналом**

Управление персоналом представляет собой один из ключевых элементов стратегического управления любой организации.

В большинстве компаний управление персоналом осуществляется не в рамках четко определенной системы, а ситуативно. При этом все компании стремятся организовать кадровый менеджмент, выявляя недостатки в применяемых методах и системах и устраняя их. Именно этой цели и служит процесс анализа и оценки качества управления персоналом.

Эффективность анализа качества управления персоналом зависит от степени его формализации и систематизации. Для того, чтобы проводимый анализ качества HR-менеджмента был продуктивен, необходимо в первую очередь установить его цели и задачи.

При этом методы и процедуры анализа должны быть подобраны в соответствии с поставленными целями.

Перед началом анализа определяются также критерии достижения целей и способы измерения. Чаще всего целью оценки качества управления персоналом является измерение соотношения затрат и доходов, связанных с кадровыми процессами организации. Кроме того, анализ качества менеджмента персонала позволяет получить информацию о соответствующих процессах в организации и использовать ее в процессе принятия последующих кадровых решений.

Ключевой целью анализа качества управления персоналом можно считать получение информации, которую компания может использовать для последующего повышения эффективности своих процессов.

Критерии оценки качества управления персоналом.

Эффективность системы менеджмента персонала, применяемой в организации, оценивается на основе ряда показателей. Выбор показателей качества производится на основе целей и задач анализа. Применение подходящих критериев оценки и различных методов анализа позволяет получить наиболее полную и достоверную информацию о кадровых процессах организации.

Для оценки качества управления персоналом часто используется сопоставление затрат с выгодами от внедрения системы управления персоналом или других инструментов кадрового менеджмента. Для этих целей анализируют прибыль компании, полученную в результате внедрения указанных инструментов. Такой показатель представляется достаточно сложным для оценки, так как внедрение инструментов управления персоналом часто имеет отложенный результат и представляет собой достаточно специфичный процесс.

Другой проблемой оценки качества управления персоналом является распределение ответственности за процесс управления персоналом между несколькими должностными лицами в компании. Эта особенность создает сложности при определении эффективности конкретных сотрудников или службы управления персоналом, так как сложно определить степень

ответственности того или иного элемента организационной структуры в общем процессе.

Наиболее популярные и часто используемые критерии анализа качества управления персоналом можно разделить на две основных группы: психологические факторы; показатели эффективности.

К психологическим факторам можно отнести уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников, авторитет руководства, уровень конфликтности внутри коллектива, количество жалоб от сотрудников и т.п. К показателям эффективности относят рентабельность и качество управленческих программ, производительность и инновационность соответствующих программы тому подобные критерии.

На практике обычно комбинируют различные методы оценки и анализа, что позволяет получить более объективные и точные результаты исследования качества управления персоналом.

Большинство методов анализа качества управления персоналом можно отнести к одной из четырех групп:

- методы на основе практического опыта – различные способы исследования, в основе которых лежит знание специалистов в данной области; к ним относятся мозговой штурм, сценарии, экспертные оценки и другие качественные методики;

- моделирование – методы, использующие математический или статистический инструментарий для построения моделей и прогнозирования; точность таких методов исследования зависит от количества учитываемых в их рамках параметров;

- комплексные методики – совместное применение количественных и качественных методов оценки качества;

- изучение информационных потоков – не является строго самостоятельным методом, дополняет применение других методик исследования, способствуя лучшему пониманию внутриорганизационных кадровых процессов.

## **Диагностика связей предприятий с внешней средой**

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления.

Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограниченные. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования — обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения



стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего, руководства, должна находиться предприятие в будущем;
- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в конференциях;
- анализ опыта работы предприятия;
- изучение мнения сотрудников предприятия;
- проведение собраний, совещаний, "мозговых штурмов", различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

## Диагностика антикризисного управления предприятием

Антикризисное управление можно определить, как систему управленческих мероприятий и решений по диагностике, предупреждения, нейтрализации и преодоления кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику.

Первая стадия кризиса (обычно скрытая) – это падение граничной эффективности капитала, показателей деловой активности предприятия, снижение его рентабельности и размера получаемой прибыли. Антикризисное решение этих проблем заключается как в пересмотре стратегии и реструктуризации предприятия, так и тактики, что ведет к уменьшению расходов, сокращению штатов управленческого аппарата и рабочих мест, повышению производительности труда и т.д.

Вторая стадия кризиса – убыточность производства. Эта проблема взвешивается средствами стратегического управления и реализуется с помощью добровольной реструктуризации предприятия.

Третью стадию кризиса – отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это негативно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, сокращение производства т.к. значительная часть оборотных средств идет на погашение убытков и кредиторской задолженности. Реструктуризация предприятия и программа стабилизации его финансово-экономического состояния требуют использования экстренных мероприятий по поиску средств для их осуществления.

Четвертая стадия кризиса – состояние острой неплатежеспособности. В этой ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, платежеспособности дает возможность установить наличие факта финансовой несостоятельности и средства ее нейтрализации через процедуру банкротства.

Факторы возникновения кризисной ситуации на предприятии:

1) Внешние факторы: тип экономической системы, несбалансированная кредитная политика, уровень доходов населения, фаза экономического цикла, политико-правовая нестабильность, темп и размер инфляции, международная конкуренция и т.д.

2) Внутренние факторы: ошибочная рыночная философия предприятия, нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции, низкий уровень маркетинга и менеджмента и т.д.

Таким образом, диагностика в антикризисном управлении содержит:

- исследование базовых показателей хозяйственной деятельности предприятия;
- всесторонний анализ влияния внутренних и внешних факторов на финансово-экономическое и технико-технологическое состояние предприятия;
- экспертную оценку разработанных мероприятий и перспектив финансового оздоровления и санации, а также оценку достижения целей прогнозирования;
- осмысление количественно неопределенных и качественно «сверхсложных» уровней экономической организации предприятия.

### **Промежуточные вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятия «управленческий потенциал»
2. Из чего состоит диагностика структуры управления?
3. Как проводят оценку качества управления персоналом?
4. Что такое диагностика связей предприятий с внешней средой?
5. Каковы особенности проведения диагностики антикризисного управления предприятием?
6. Что такое управленческая диагностика и какова её сущность?
7. Назовите алгоритм проведения управленческой диагностики ?
8. Какова роль информационных систем управления предприятием в управленческой диагностике ?

### **3.5. Инновационный потенциал предприятия**

#### **Сущность инновационного потенциала предприятия**

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер.

От состояния инновационного потенциала зависят выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Ряд исследователей считает, что инновационный потенциал предприятия, научно-технической организации – это совокупность научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социокультурных и иных возможностей обеспечить восприятие и реализацию новшеств, т. е. получение инноваций, образующих единую систему появления и развития в ней идей и обеспечивающих конкурентоспособность конечной продукции или услуг в соответствии с целью и стратегией предприятия. В то же время это «мера готовности» предприятия осуществлять стратегию, ориентированную на внедрение новых продуктов. Вместе с тем инновационный потенциал включает наряду с технологическим прогрессом институциональные формы, сопряженные с механизмами научно-технического развития, инновационную культуру общества, восприимчивость его к нововведениям.

*Инновационный потенциал организации* – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т. е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

Инновационный потенциал организации – совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений.

К элементам инновационного потенциала фирмы относятся:

- материально-технические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- организационные ресурсы;
- кадровые ресурсы;
- социально-психологические факторы.

Для проведения инновационных процессов компания должна располагать:

- свободными денежными средствами, достаточными для финансирования разработок;
- соответствующей материально-технической базой для создания и массового производства нового продукта;
- сотрудниками, способными генерировать неординарные решения.

Интеллектуальные ресурсы компании обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет емкость **«портфеля инновационных идей»**.

Понятие **«инновационный потенциал»** взаимосвязано с понятием **«инновационная активность»**. Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

Инновационная активность фирмы зависит не только от обеспеченности ресурсами. Во многом ее определяют организационная культура, включающая принципы и обязательства, на основании которых разрабатывается и реализуется **стратегия** развития компании.

Организационная культура отражает особенности системы менеджмента на предприятии, которая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности.

Главным фактором, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является **восприимчивость руководства к инновациям**. Инновационность

руководства означает готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, склонность к риску. В связи с неопределенностью, всегда сопутствующей нововведению, руководитель должен быть готов понести убытки и уметь их минимизировать.

Восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления. Малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка для корректировки инновационных целей.

### **Инновационный климат предприятия**

*Инновационный климат* – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется через влияние на инновационный потенциал.

Другие авторы под инновационным климатом понимают совокупность внешних условий, влияющих на инновационный потенциал предприятия:

- возможности для производства новых или улучшенных видов продукции или услуг (процессные и технологические инновации);
- возможности для изменения социальных отношений на предприятии (кадровые инновации);
- возможности для разработки новых методов управления (управленческие инновации);
- возможности для создания новых механизмов продвижения продукции на рынок (рыночные инновации);
- возможности приобретения ноу-хау, патентов;
- законодательная база, низкая ставка рефинансирования, льготное налогообложение;
- взаимодействие власти и бизнеса;
- практика коммерциализации технологий.

Барьеры инновационного климата выступают, таким образом, в роли фильтров, проходя через которые направленное действие векторов инновационного потенциала предприятия существенно снижается.

В макросреде организации выделяют четыре основные стратегические сферы: социальная, технологическая, экономическая и политическая. Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам STEP-анализа. Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, как состав субъектов, непосредственно с ней взаимодействующих и прямо влияющих на состояние инновационного потенциала.

Объектом анализа выступают сферы внешней макросреды, а предметом – их влияние на инновационные цели и стратегии, т.е. определение инновационного макроклимата. При необходимости можно углубить объект анализа за счет других векторов – территориального и отраслевого. Известно, что состояние сфер внешней макросреды оказывает влияние на зоны внешней микросреды и вместе с ней одновременно на внутреннюю среду организации.

Объект анализа – зоны микросреды.

Предмет – их влияние на инновационные цели и стратегии через влияние на инновационный потенциал, т.е. определение инновационного микроклимата.

Можно выделить десять основных условий поддержания инновационного климата:

1. Предоставление необходимых ресурсов. Поддержание творческого климата в организации требует значительных ресурсов, включающих время, умения, деньги и информацию. Особенно важно время, так как мало хороших идей рождается в спешке.

2. Распространение идей внутри организации. Либерализация обмена идеями и информацией в организации способствует лучшему освещению проблемы и снижает сопротивление нововведениям.

3. Стимулирование открытых групповых процессов. Все группы работников, связанные с созданием новых продуктов (процессов), должны

поощряться в отделении генерирования идей от оценки идей. Крайне необходимо, чтобы члены проектных групп чувствовали себя свободными в выражении своего мнения.

4. Признание стоящих идей. Лучший способ стимулировать открытость мнений – постоянное признание и оценка заслуг людей, выдвигающих ценные идеи.

5. Выражение доверия работникам. Признание ценности идей – один из способов показывать работникам, что вы доверяете их способностям и признаете их преданность делу. В более общем смысле, показывать доверие может быть частью общей философии менеджмента, основанной на использовании творческого потенциала всех работников.

6. Подчеркивание профессионализма. Неотъемлемая часть доверия работникам – подчеркивание ценности и уровня профессиональных знаний ключевых специалистов организации. Лучшим специалистам должны быть предоставлены условия профессионального роста, возможности общения с коллегами на семинарах, выставках, конференциях и т.п.

7. Признание потребности работников в автономии. Большинство специалистов достигают максимума в работе, когда они внутри мотивированы не только возможным вознаграждением, но и содержанием работы. Ощущение свободы творчества возникает лишь при определенном уровне независимости в работе.

8. Давать возможность «поскользнуться». Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлениями.

9. Использование децентрализованных структур принятия решений. Значительная часть решений по поводу инновационной деятельности может быть передана на нижние уровни управления при должном разделении прав и ответственности.

10. Ослабление формализации организационной структуры. Инновации постоянно требуют активной координации между функциями и



подразделениями, что недостижимо при использовании исключительно формальных структур управления. Изыскивайте возможности для организации общения специалистов вне служебной обстановки и использования целевых групп.

Значительная часть задач по поддержанию инновационного климата в организации решается путем разработки и последовательной реализации адекватных форм и методов материального стимулирования.

В зависимости от состояния инновационного климата в организации происходит достижение и недостижение инновационной цели. Для создания благополучной среды для достижения целей организации необходима разработка понятных персоналу методов стимулирования.

### **Оценка инновационного потенциала предприятия**

Оценка инновационного потенциала обычно осуществляется по схеме:

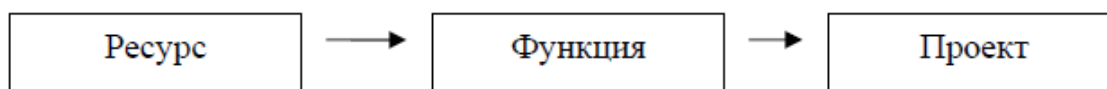


Рисунок 6 – Укрупнённая схема оценки инновационного потенциала

При этом под проектом имеется в виду выпуск и реализация нового продукта (услуги) или новое направление деятельности.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

- частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;
- комплексная оценка текущего состояния организации относительно уже реализованных проектов.

В соответствии с тем, каким образом ставится основная задача оценки инновационного потенциала, применяется одна из двух возможных методик оценки: детальная или диагностическая.

Детальный анализ проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения.

Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

- дается описание системной нормативной модели состояния инновационного потенциала организации (ее внутренней среды), т.е. четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение уже данной инновационной цели и ее подцелей;

- устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;

- анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (значительно или незначительно несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;

- составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усиление сильных сторон).

Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляет использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностики анализа:

- должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

– необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние всей системы, либо ее частей;

– информация о значениях отработанных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возникает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

Диагностические параметры могут быть локальными (частными), указывающими на один дефект системы (характеристика внутреннего состояния системы, выражаемая структурным параметром), и комплексными (общими, обобщенными), указывающими на ряд дефектов, недостатков (структурных параметров), на ряд элементов, подсистем фирмы.

Диагностические параметры могут быть также зависимыми, когда для выявления дефекта внутреннего состояния системы требуется несколько диагностических параметров, и независимыми, когда достаточно одного диагностического параметра.

Внутреннее состояние системы описывается структурными параметрами (не следует отождествлять с параметрами организационной структуры фирмы). В свою очередь, структурные параметры делятся на ресурсные и функциональные. Ресурсные структурные параметры характеризуют износ (физический и моральный) материально-технических, информационных, финансовых и организационных средств (технологии, методов, организационной структуры). Функциональные структурные параметры характеризуют рациональность, эффективность функционирования системы по отношению к использованию ресурсов и организационного потенциала, управляющему воздействию.

Проведение диагностического анализа требует определенных навыков и информационной базы. Схема диагностического анализа и оценки инновационного потенциала организации такова:

- ведение каталога управляющих воздействий;
- ведение каталога состояния внешней среды в статике;

- ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние воздействия на организацию;
- ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние организации;
- установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров организации;
- мониторинг диагностических параметров и обработка статистических данных;
- оценка структурных параметров;
- оценка состояния частных параметров и определение интегральной оценки потенциала организации.

Для оценки инновационного потенциала используют показатели: доля затрат на НИОКР в общей сумме затрат на производство продукции, доля инженерно-технического персонала, количество законченных НИОКР, доля нематериальных активов в общей стоимости основных фондов. Эффективность использования инновационного потенциала определяется показателями: уровень инновационной активности предприятий, производительность труда в инновационной сфере, доля инновационной продукции в общем объеме произведенной продукции.

Для решения аналитических задач с использованием оценки инновационного потенциала разрабатываются специальные вопросники и анкеты различной степени детализации параметров.

В первую очередь предлагается использовать более общие анкеты блоковых оценок, в которых эксперты проставляют свои оценки по пятибалльной шкале:

- пять – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения инновационной цели, – классифицируется как очень сильная сторона инновационного потенциала;
- четыре – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;

- три – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;
- два – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;
- один – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона. Оценку осуществляет экспертная группа из специалистов организации численностью не менее пяти человек.

### **Промежуточные вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятия «инновационный потенциал»
2. Раскройте сущность инновационного потенциала предприятия
3. Перечислите элементы инновационного потенциала предприятия
4. Что включает в себя портфель инновационных идей и какова его ёмкость ?
5. Что такое инновационная активность ?
6. Охарактеризуйте инновационный климат предприятия
7. Охарактеризуйте барьеры инновационного климата предприятия
8. Раскройте основные условия поддержания инновационного климата предприятия
9. Как проводят оценку инновационного потенциала предприятия ?
10. Опишите схему оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды
11. В каких плоскостях могут быть поставлены задачи оценки инновационного потенциала предприятия ?
12. Раскройте подходы к оценке инновационного потенциала предприятия
13. Каковы обязательные условия качественного проведения диагностики анализа инновационного потенциала предприятия ?

## **Вопросы для самопроверки**

### **Производственный потенциал предприятия**

1. Дайте определение понятия «производственный потенциал»
2. Охарактеризуйте структуру производственного потенциала предприятия
3. Раскройте отличительные особенности производственного потенциала предприятия
4. Назовите и раскройте характерные признаки производственного потенциала предприятия
5. Опишите методику оценки производственного потенциала предприятия на основе стоимостной оценки его составляющих
6. Перечислите показатели оценки эффективности использования основных средств
7. Назовите показатели оценки эффективности использования оборотных средств предприятия
8. В чем состоит сущность диагностики производственного и технического потенциала предприятия?
9. Раскройте понятие производственного потенциала предприятия
10. Что такое производственный потенциал предприятия, перечислите его основные элементы
11. Дайте характеристику элементов производственного потенциала предприятия
12. Как проводится диагностика производственного потенциала предприятия?

### **Трудовой потенциал предприятия**

13. Дайте определение понятия «трудовой потенциал»
14. Охарактеризуйте сущность и составляющие трудового потенциала предприятия
15. Перечислите основные характеристики трудового потенциала
16. Что такое структура персонала предприятия ?

17. Что отражает статистическая структура персонала предприятия ?
18. Что включает аналитическая структура персонала предприятия ?
19. Что такое профессиональная структура персонала предприятия ?
20. Охарактеризуйте квалификационную структуру персонала предприятия
21. Раскройте подходы к оценке трудового потенциала предприятия
22. Каковы объекты анализа трудового потенциала предприятия?
23. Раскройте принципы развития трудового потенциала предприятия
24. Что включает в себя стратегия развития трудового потенциала предприятия ?
25. Что такое мотивационная компетентность кадрового потенциала ?
26. Перечислите этапы развития трудового потенциала
27. Назовите принципы развития трудового потенциала
28. Охарактеризуйте модель планирования и развития карьеры
29. Охарактеризуйте сущность и необходимость инвестиций в человеческий капитал
30. Раскройте сущность основных концепций управления конкурентоспособностью персонала
31. Для чего необходимо повышать культурно-технический уровень работников и их производственную квалификацию?
32. С какой целью проводят диагностику кадрового потенциала?
33. Назовите этапы диагностики кадрового потенциала

#### **Финансовый потенциал предприятия**

34. Дайте определение понятия «финансовый потенциал»
35. Почему прибыль является основным результатом финансовой деятельности предприятия ?
36. Назовите показатели рентабельности
37. Назовите показатели финансовой устойчивости
38. Перечислите показатели ликвидности
39. Назовите показатели платежеспособности

40. Охарактеризуйте показатели деловой активности
41. Что такое диагностика финансового результата предприятия?
42. Из чего складываются доходы предприятия?
43. Какое значение имеет анализ состава и динамики прибыли?
44. Какие факторы влияют на прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль?
45. Что такое трендовый анализ финансовых результатов предприятия?
46. В чем заключается смысл предварительного обзора экономического и финансового состояния предприятия ?
47. Какие показатели используются для анализа деловой активности предприятия?
48. Раскройте сущность финансового потенциала предприятия.
49. Перечислите показатели имущественного положения предприятия.
50. Что такое финансовые результаты деятельности предприятия?
51. Порядок формирования финансового результата деятельности предприятия.
52. Какие виды прибыли отражаются в отчете о прибылях и убытках, и чем они отличаются друг от друга?
53. Какие поступления отражаются в составе операционных доходов предприятия?
54. Какие поступления отражаются в составе внереализационных доходов предприятия?
55. Как определить и проанализировать прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль?
56. В какой последовательности проводится анализ прибыли от продаж?
57. Как рассчитываются рентабельность продаж и рентабельность продукции предприятия? Приведите формулы расчета.



58. Что такое горизонтальный (временной) анализ финансовых результатов предприятия? Приведите пример.
59. Что такое вертикальный (структурный) анализ финансовых результатов предприятия? Приведите пример.
60. Что такое факторный анализ прибыли? Приведите пример.
61. Что такое коэффициентный анализ финансовых результатов предприятия? Приведите пример.
62. Сущность, этапы проведения и информационная база диагностики финансового состояния предприятия.
63. Какова суть диагностики ликвидности предприятия и используемые показатели. ?
64. Оценка финансовой устойчивости предприятия и ее показатели.
65. Что такое анализ результатов деятельности предприятия по производству и реализации продукции? Его составляющие.
66. Диагностика рентабельности предприятия, используемые показатели.
67. Что такое анализ структуры капитала предприятия? Показатели структуры капитала, порядок их расчета.
68. Перечислите виды денежных потоков на предприятии, дайте их характеристику. Какие показатели используются для диагностики денежных потоков?
69. В чем состоит суть коэффициента оборачиваемости запасов, его формула.
70. В чем отличие ликвидности предприятия от его платежеспособности?
71. В чем состоит понятие оценка финансовой устойчивости предприятия?
72. При каких условиях рассчитываются коэффициенты восстановления платежеспособности?
73. Что такое коэффициент реинвестирования? В чём его суть?

74. Что такое оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженности?
75. Что такое коэффициент финансовой зависимости? Формула расчета.
76. Что такое коэффициент критической ликвидности? Формула расчета.
77. Что такое коэффициент автономии (финансовой независимости)? Формула расчета.
78. В чем состоит суть вертикального и горизонтального анализа баланса предприятия?
79. Что представляет собой Формула Дюпона (DuPont formula)?
80. Что такое коэффициент устойчивости экономического роста?
81. Суть анализа себестоимости продукции (товаров, услуг).

### **Управленческий потенциал предприятия**

82. Дайте определение понятия «управленческий потенциал»
83. Из чего состоит диагностика структуры управления?
84. Как проводят оценку качества управления персоналом?
85. Что такое диагностика связей предприятий с внешней средой?
86. Каковы особенности проведения диагностики антикризисного управления предприятием?
87. Что такое управленческая диагностика и какова её сущность?
88. Назовите алгоритм проведения управленческой диагностики ?
89. Какова роль информационных систем управления предприятием в управленческой диагностике ?
90. Дайте определение понятия «управленческий потенциал» предприятия.
91. Охарактеризуйте основные функции управления
92. Охарактеризуйте основные типы структур управления
93. Сравните условия наиболее эффективного применения структур управления
94. Перечислите этапы формирования организационных структур управления

95. Опишите методы проектирования организационных структур управления
96. Назовите причины корректировки структур управления.
97. Раскройте подходы к оценке эффективности управленческой деятельности
98. Для чего нужна оценка соответствия организации производства и структуры предприятия его стратегии ?
99. Что включает в себя оценка параметров принятия решений ?
100. Раскройте сущность функциональной модели оценки менеджмента

### **Инновационный потенциал предприятия**

101. Дайте определение понятия «инновационный потенциал»
102. Раскройте сущность инновационного потенциала предприятия
103. Перечислите элементы инновационного потенциала предприятия
104. Что включает в себя портфель инновационных идей и какова его ёмкость ?
105. Что такое инновационная активность ?
106. Охарактеризуйте инновационный климат предприятия
107. Охарактеризуйте барьеры инновационного климата предприятия
108. Раскройте основные условия поддержания инновационного климата предприятия
109. Как проводят оценку инновационного потенциала предприятия ?
110. Опишите схему оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды
111. В каких плоскостях могут быть поставлены задачи оценки инновационного потенциала предприятия ?
112. Раскройте подходы к оценке инновационного потенциала предприятия
113. Каковы обязательные условия качественного проведения диагностики анализа инновационного потенциала предприятия ?

## **ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **4.1. Планирование развития потенциала предприятия**

На современном этапе развития экономики условием успешной деятельности предприятия становится хорошо продуманная стратегия управления им – формирование общих направлений развития, конкретизируемых затем в виде проблем, задач, которые в вопросах будущего развития предприятия становятся руководством к действию. Стратегическое управление позволяет сравнивать цели развития с имеющимся потенциалом мощностей и приводить в равновесие внешние условия и внутренние возможности их осуществления.

Важнейшей задачей стратегического планирования в современных условиях хозяйствования является обеспечение предприятием возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Чтобы предприятие могло установить собственный долгосрочный конкурентный цикл развития, оно должно расти быстрее, чем повышается потенциал его основных конкурентов.

Потенциал предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всей организации. Под потенциалом предприятия понимается совокупность показателей и факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы, которые могут быть использованы в экономической деятельности.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей.

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает следующие этапы:

1. Оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке.

2. Определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала.

3. Анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии.

4. Выбор основной стратегии и тактики развития потенциала промышленного предприятия.

5. Планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов.

6. Осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Повышение уровня развития потенциала сводится к анализу его структуры, оценке и планированию влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность предприятия и его место на действующем рынке.

Степень или уровень развития потенциала предприятия можно представить соотношением различных сравнительных характеристик его сегодняшнего состояния с соответствующими эталонными (нормативными) показателями или стандартами. В качестве базы сравнения могут быть взяты мировые или отечественные стандарты, отраслевые или региональные эталоны, а также корпоративные или внутрихозяйственные нормативы. Система подобных стандартов может стать основой планирования и управления развитием потенциала промышленных предприятий.

Комплексная программа развития предприятия – комплекс стратегических решений и наиболее эффективных способов достижения поставленных конечных целей.

Принципами формирования комплексной программы развития предприятия (КПП) является:

1. Рыночная ориентация, т. е. потребность рынка в определенных видах продукции. А это значит:

- обновление номенклатуры выпускаемой продукции, включая переход на выпуск новых ее видов с использованием достижений НТП;

- развитие структуры производственных мощностей за счет технического перевооружения и модернизации производства на базе внедрения высокоэффективных технологий;

- совершенствование системы управления, включая организационное развитие предприятия;

- преобразование социальной структуры промышленного предприятия, в том числе системы подготовки кадров.

2. Программно-целевая направленность, которая обусловлена:

- способностью современной экономики к быстрым изменениям;

- неопределенностью в экономической ситуации (вероят-ностный характер долгосрочных целей, неопределенность ресурсного потенциала и пр.).

3. Комплексность, охват всех сторон деятельности предприятия: производственной, экономической, социальной, природоохранной. Программно-целевой подход является одним из инструментов реализации принципа комплексности.

4. Вариантность, предполагающая проработку вариантов реализации избранной стратегии и выбор наиболее эффективного (по заданному критерию).

5. Итеративность. Необходимо постоянное уточнение целей и их согласование с реальными ресурсами, возможностями с учетом достижений НТП.

6. Гибкость. Рост инерционности промышленных предприятий предполагает необходимость заранее формировать резервный экономический потенциал и научно-технический задел для осуществления перестройки при появлении новых возможностей развития.

7. Экономическая обоснованность. Целесообразность осуществления конкретного варианта программы должна быть обоснована. Главная роль отводится качественному анализу, определению и оценке последствий принятия решения.

8. Этапность. Разработка и реализация комплексных программ развития имеет определенные этапы. При этом строго соблюдается общая целевая направленность программы и ориентация на максимальную эффективность.

Основой формирования комплексной программы развития предприятия является обследование предприятия для определения основных стратегических направлений развития и формирование справочно-информационного банка стратегических данных. Исследуется положение предприятия в рыночной среде, проводится анализ его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны.

Предприятие добьется успеха тогда, когда ему удастся использовать свои сильные стороны в полном соответствии с теми шансами, которые предоставляются окружающей обстановкой. Сильные и слабые стороны предприятия обычно представлены его ресурсами и способностью, которые в совокупности создают потенциал для использования предоставляющихся рыночных планов.

Из сочетания производственного потенциала с рыночным складывается стратегический потенциал успеха. Выбирая методы управления стратегическим потенциалом успеха, предприятие должно осознавать ограниченность своего влияния на рыночный потенциал.

Главная задача стратегического управления в данной области состоит в организации собственного потенциала с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. Эту общую задачу можно рассматривать как две отдельные. В краткосрочном периоде на первое место выдвигается проблема текущей эффективности, т. е. превращения существующих ресурсов и способностей в рыночные конкурентные преимущества, тогда как в долгосрочной перспективе

проблема заключается в развитии новых ресурсов и способностей, которые позволили бы использовать рыночные шансы.

Стратегические программы предприятий составляются на базе предположений о достоверности развития будущих событий, связей, взаимодействий. Вследствие сложности, неопределенности, динамичности, непредсказуемости внешней среды решение задачи проблематично. Поэтому необходим стратегический контроль, цель которого заключается в непрерывном наблюдении за достоверностью предпосылок, лежащих в основе плана. Главная проблема состоит в управлении реализацией планов и программ, так как неудача в их осуществлении имеет прямые последствия для успеха предприятия.

Сложность задач предопределяет необходимость сбалансированного их распределения в рамках стратегического управления потенциалом успеха. Следует выделить три системы для решения поставленных задач, – стратегического планирования, реализации и контроля, которые отвечают за разработку, осуществление и ревизию стратегии предприятия (рисунке 7).



Рисунок 7 – Управление стратегическим потенциалом предприятия

Система планирования: разработка планов стратегической ориентации предприятий на базе анализа рынка и внутрифирменных ресурсов. В рамках этой системы определяется стратегический потенциал успеха, который



необходимо задействовать в будущем. С учетом долгосрочных целей предприятие должно решить, надо ли пытаться искать новый потенциал или следовать ранее намеченным курсом, т. е. использовать уже выявленный.

В работах, посвященных систематизации возможных вариантов в области создания потенциала успеха, обычно выделяются четыре принципиально важных пути.

1. Ориентация на существующий внутрифирменный производственный потенциал на освоенных рынках. При этом основное внимание предприятие концентрирует на своих сильных сторонах. Очевидно, что подобная ориентация чревата ослаблением конкурентных позиций, особенно на динамичных рынках.

2. Создание нового производственного потенциала на уже освоенных рынках. Это главное направление в развитии предприятия в случае, когда обработанные рынки обладают достаточным потенциалом роста и когда у предприятия нет средств для экспансии на других рынках. С включением в работу нового потенциала предприятие стремится улучшить или сохранить свои конкурентные позиции.

3. Освоение новых рынков с помощью существующего производственного потенциала. Предприятие на базе своих ресурсов и компетенции ищет новые возможности или рынки, где они могли бы прибыльно использоваться. Главной проблемой при такой ориентации часто является отсутствие рыночного «ноу-хау», что затрудняет профилирование товаров и услуг потребителей и формирование эффективной сбытовой сети.

4. Создание нового производственного потенциала для освоения новых рынков. Это наиболее трудный путь, так как предприятие не знакомо со спецификой нового рынка и к тому же вынуждено развивать компетенции, которые должны обеспечить ему долгосрочные преимущества перед конкурентами. Из-за больших рисков подобная ситуация оправдана в тех случаях, когда рынок обещает очень высокую прибыль. Это, как правило, типично для зарождающихся рынков, на которых новый поставщик товаров и услуг не испытывает обычного давления со стороны уже обосновавшихся здесь

конкурентов. Подобная ориентация не оправдана, когда рынок не обладает высоким потенциалом роста, чреват большими рисками, а наличные ресурсы предприятия не гарантируют экспансии. Система реализации: в рамках системы реализации должны конкретизироваться или подготавливаться к осуществлению все задания и мероприятия, намеченные в системе планирования. Здесь же проверяется их эффективность. Задача системы реализации состоит в обеспечении создания стратегического потенциала успеха, с одной стороны, и превращения его в стратегические факторы успеха – с другой.

Система контроля: стратегическая система контроля обеспечивает критическую оценку действующей стратегии предприятия. Чтобы заблаговременно распознать рыночные опасности и связанные с ними изменения, необходима постоянная проверка пригодности стратегических планов. Важно правильно оценить, насколько принятые в прошлом решения еще пригодны на фоне текущего и ожидаемого развития рыночной ситуации.

В этой связи особое значение приобретает стратегический контроль. Так как упущения и ошибки в области стратегии выявляются спустя значительное время, то стратегический контроль нацелен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок курса в будущем. В области стратегического контроля обычно выделяют три элемента: контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор.

**Контроль предпосылок.** Решения относительно создания потенциала успеха ориентированы на будущее и поэтому базируются на прогнозах развития релевантных факторов. Подобные прогнозы включаются в планы в качестве предпосылок. Можно сказать, что любой стратегический план фактически базируется на совокупности предпосылок, которые должны постоянно проверяться на пригодность в случае возможных изменений.

**Контроль реализации.** Этот вид контроля может быть ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала,

так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенции предприятия. В рамках данной функции необходимо ответить на следующие вопросы:

- соблюдаются ли планы по созданию нового производственного потенциала;
- достигается ли с помощью действующего потенциала адекватная конкурентная позиция на рынке;
- обеспечивает ли завоеванная позиция удовлетворительный уровень прибыли.

**Стратегический надзор.** Задача заключается в обеспечении запланированных процедур в связи с событиями во внешнем окружении. При этом заблаговременно должны выявляться события, которые чреваты угрозой для потенциала успеха предприятия. На практике стратегический надзор часто замышляется в качестве упреждающей функции, которая наряду с обнаружением угроз позволяет найти новые шансы и обеспечить предприятию развитие в соответствии с динамикой внешней среды.

Планирование и управление развитием потенциала предприятия будет способствовать непрерывному его экономическому росту за счет наиболее рационального использования всех производственных ресурсов.

#### **4.2. Конкурентная стратегия как фактор развития потенциала предприятия**

Главной целью компании является получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы прибыльность вложений была *выше*, чем у конкурентов, конкурентное преимущество над ними должно быть устойчивым; иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров и услуг должно быть выше. Чтобы прибыльность стала *устойчивой*, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение

конкурентного превосходства на будущее. *Стратегия*, таким образом, зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей, которые обеспечивают устойчивое превосходство, т. е. от уровня развития потенциала предприятия.

*Стратегия конкурентной борьбы*, или *конкурентная стратегия*, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Когда предприятие решает вопрос, связанный со стратегией, оно сталкивается с ***решением трех основных вопросов***:

1) какой бизнес можно отложить на перспективу, а какой вообще не стоит начинать;

2) каким бизнесом непосредственно следует заняться, т. е. проанализировать текущее положение дел;

3) если положение дел не устраивает предприятие, то оно должно задуматься о смене ориентиров своей деятельности или перейти в другую область коммерческой деятельности.

Анализ данных вопросов позволяет дать ответ на вопросы о текущей деятельности предприятия, выделить основные моменты, позволяющие добиться конкурентного положения на рынке.

Чтобы достичь успеха в современной гиперконкурентной экономике, фирма должна ориентироваться на конкурента: избегать его сильных сторон и искать слабые места в его позициях, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен *двумя основными моментами*. Во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, которые ее определяют.

Не все отрасли обладают равными возможностями для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятой компании. Вторым центральным моментом в выборе стратегии конкуренции – это факторы, определяющие относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли. Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов.

Центральным моментом в стратегической ориентации предприятия является выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы его хозяйственной деятельности. По сути, это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества.

Стратегическая цель предприятия выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент.

Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках или дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

- какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение: внутреннему, основанному на преимуществе по издержкам, или внешнему, базирующемуся на уникальности продукции;

- какое легче защищать на конкретном рынке?

На эти вопросы необходимо ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследования: ключевых факторов успеха (КФУ) для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей.

Предприятие, исходя из этой информации, может определить конкурентное преимущество, в отношении которого у него наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;

- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;

- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;

- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;

- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

В основе *методики SPACE* лежит анализ положения организации и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество организации – CA, ее финансовое положение – FS, привлекательность отрасли – IS и стабильность экономической среды – ES.

На основе анализа перечисленных факторов полученные данные наносятся на график по четырем координатам измерения, что помогает сформулировать выводы относительно выбора стратегической альтернативы.

1. *Агрессивная позиция* – характерна для привлекательных отраслей, со стабильным окружением организации. Анализируемая организация обладает несомненным конкурентным преимуществом и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов. Рекомендуемые стратегии:

- 1) поиск кандидатов на поглощение в собственной или смежной отраслях;
- 2) увеличение доли рынка;
- 3) концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

В этом случае поведение организации – это поведение «разведчика»: стремление исследовать как можно больше альтернатив; нежесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.

2. *Конкурентная позиция* – характерна для привлекательных отраслей со сравнительно нестабильным окружением организации.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации. Рекомендуемые стратегии:

- 1) аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- 2) укрепление службы реализации (продаж);

3) расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;

4) инвестирование в повышение производительности;

5) сокращение издержек;

6) мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;

7) слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации – это линия «гибкого реагирования». Как правило, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

3. *Консервативная позиция организации* – характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

1) сокращение ассортимента;

2) сокращение издержек;

3) концентрация на управлении потоком платежей (cash flow);

4) дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;

5) разработка новых продуктов;

6) попытка проникновения на более привлекательные рынки.

При таких условиях поведение организации – это линия «поведения аналитика». Политика организации основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

4. *Защитная позиция* – характерна для малопривлекательных отраслей, в которых организациям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии:

1) уход с рынка;



- 2) прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- 3) агрессивное сокращение издержек;
- 4) сокращение излишних производственных мощностей;
- 5) воздержание от инвестиций или минимизация их.

Поведение организации – это поведение «защитника», стремление выделить узкую область своих интересов и защитить ее. Отсюда – концентрация ресурсов, централизация управления.

Графическое изображение охарактеризованных состояний представлено на рисунок 8.

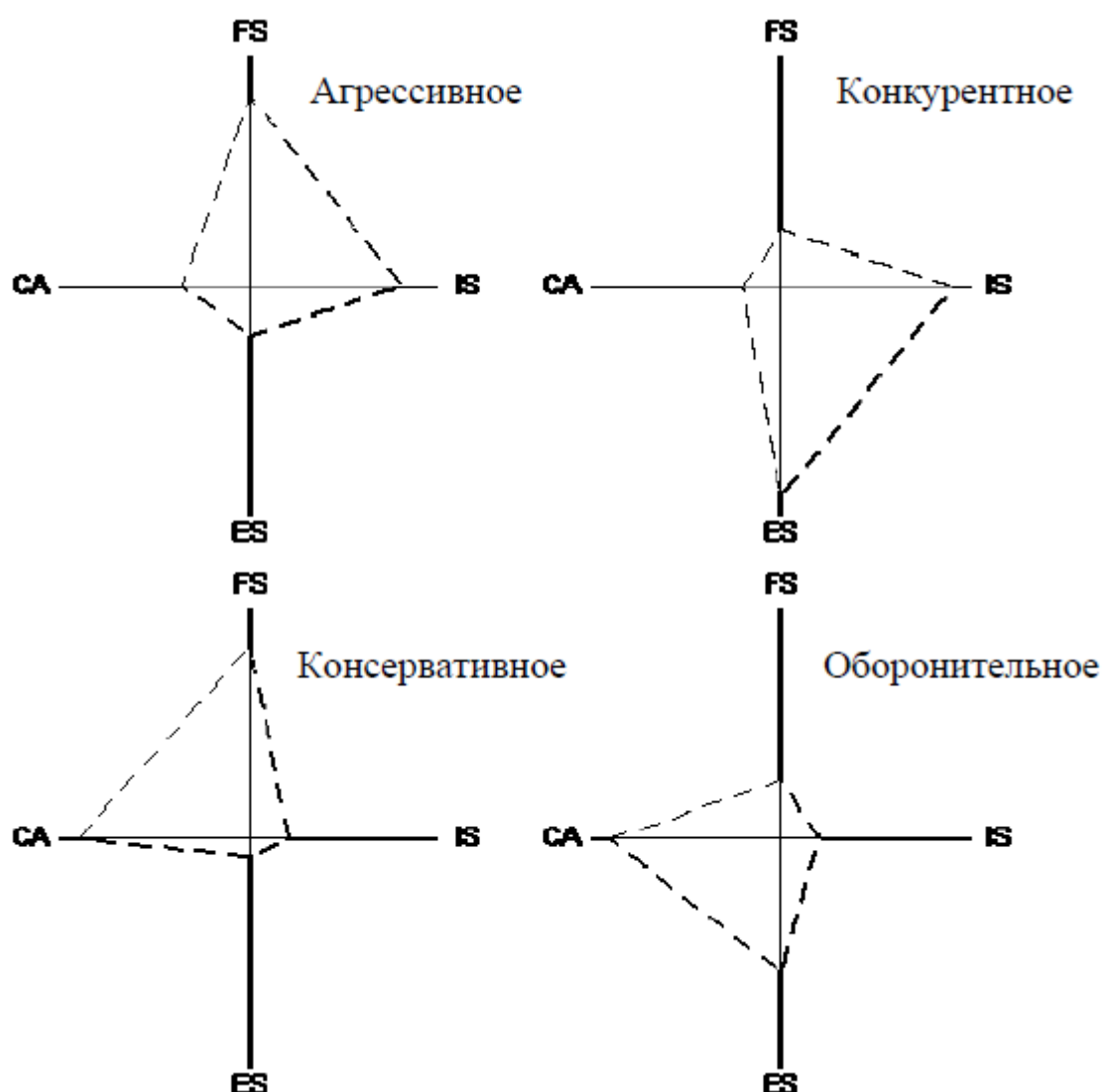


Рисунок 8 – Стратегические состояния потенциала предприятия

Таким образом, использование рассмотренной выше методики диагностики положения предприятия в рыночном пространстве дает ему возможность в рамках выбранной базовой стратегии уточнить ситуацию положения предприятия на рынке и его возможности.

#### **4.3. Концепции управления конкурентоспособностью персонала**

*Потребительская концепция, или концепция процесса повышения конкурентоспособности персонала,* заключена в обеспечении наиболее полной укомплектованности рабочих мест работниками. Численность персонала изменяется в полном соответствии с изменениями объемов производства товаров и услуг. В связи с этим работодателя интересует такой товар «рабочая сила», который широко доступен и предлагается по низким ценам. В основе концепции формирования конкурентоспособности персонала лежит многопрофильная подготовка работника с ориентацией на поливалентную квалификацию, т. е. комплекс знаний, умений, навыков выполнения работ, относящихся к разным профессиям.

*Компетенционная концепция, или концепция повышения уровня конкурентоспособности персонала,* утверждает, что собственники капитала будут благосклонны к рабочей силе, предлагающей наивысшее качество. Согласно этой концепции, потребители рабочей силы ориентируются на товар, который соответствует высшему уровню в эксплуатационном, техническом и качественном отношениях и тем самым обеспечивает наибольшую выгоду для организации. Работодатель направляет усилия на создание и формирование высококвалифицированной рабочей силы и ее непрерывное совершенствование. Согласно данной концепции работодатель ориентирован: на изменения и приведение квалификации своих работников в соответствие требованиям изменившейся трудовой нагрузки; на поддержание и стимулирование использования различных гибких стратегий занятости, оплаты

труда и вознаграждения. В частности, организация настойчиво предлагает свою цену рабочей силы, чтобы привлечь и удержать наемных работников.

*Карьерная концепция, или концепция стимулирования повышения конкурентоспособности персонала,* предполагает, что предоставив персоналу право самостоятельного решения вопроса о накоплении своего человеческого капитала, развитии своей компетенции, то предложение потребительского выбора может остаться неизменным или даже ухудшиться.

Карьерная концепция способствует увеличению возможностей качественной трансформации системы рабочих мест и характеризуется развитием новых сфер приложения труда, наличием высокой социальной защищенности занятых, увеличением эффективности труда, увеличением конкурентоспособности организации. Данная концепция ориентирована на активизацию карьерных перемещений в сторону максимально эффективно их применения.

*Традиционная маркетинговая концепция, или концепция удовлетворения потребительских предпочтений работодателя в уровне конкурентоспособности персонала,* основана на утверждении, что не все сотрудники имеют одинаковую ценность для организации. Суть этой концепции состоит в создании дифференцированных условий для поддержания и повышения конкурентоспособности сотрудников в зависимости от их ценности для достижения организационных целей. В этом случае организации отказываются от равного подхода ко всем сотрудникам и предоставляют наиболее ценным для предприятия работникам больше шансов использовать существующие в организации возможности.

#### **4.4. Резервы повышения эффективности деятельности предприятия**

Хозяйственные резервы – это постоянно возникающие возможности повышения эффективности деятельности предприятия на основе использования достижений научно-технического прогресса и передового опыта.

Внутрихозяйственные резервы выявляются и могут быть использованы только на исследуемом предприятии. Они базируются на более полном и экономном использовании производственной мощности, трудовых и материальных ресурсов, применении инноваций в области техники, технологии и организации производства, выработке правильной структурной, ценовой, инвестиционной, финансовой стратегии в сфере бизнеса и т.д.

Отраслевые резервы могут быть выявлены только на уровне отрасли, например выведение новых сортов культур, пород животных, разработка новых систем машин, новых технологий, улучшенных конструкций изделий и т. д. Поиск этих резервов является компетенцией отраслевых объединений, министерств, концернов.

Региональные резервы могут быть выявлены и использованы в пределах географического района (использование местного сырья и топлива, энергетических ресурсов, централизация вспомогательных производств независимо от их ведомственного подчинения и т. д.).

К общегосударственным резервам можно отнести ликвидацию диспропорций в развитии разных отраслей производства, изменение форм собственности, системы управления национальной экономикой и т.д. Использование таких резервов возможно только путем проведения мероприятий на общегосударственном уровне управления.

Неиспользованные резервы – это упущенные возможности повышения эффективности производства относительно плана или достижений науки и передового опыта за прошедшие промежутки времени.

Под текущими резервами понимают возможности улучшения результатов хозяйственной деятельности, которые могут быть реализованы на протяжении ближайшего времени (месяца, квартала, года).

Перспективные резервы рассчитаны обычно на длительное время. Их использование связано со значительными инвестициями, внедрением новейших достижений НТП, структурной перестройкой производства, сменой технологии производства и т.д.

На предпроизводственной стадии изучаются потребность в изделии, свойства, которыми оно обладает, разрабатываются конструкция изделия, технология его изготовления, проводится подготовка производства. Здесь могут быть выявлены резервы повышения эффективности производства за счет улучшения конструкции изделия, усовершенствования технологии его производства, применения более дешевого сырья и т. д. Именно на этой стадии объективно содержатся самые большие резервы снижения себестоимости продукции. И чем полнее они выявлены на этом этапе, тем выше эффективность этого изделия вообще.

На производственной стадии происходит освоение новых изделий, новой технологии и затем осуществляется массовое производство продукции. На этом этапе величина резервов снижается из-за того, что уже проведены работы по созданию производственных мощностей, приобретению необходимого оборудования и инструментов, налаживанию производственного процесса. Коренное изменение этого процесса уже невозможно без больших потерь. Поэтому на этой стадии жизненного цикла изделия выявляются и используются те резервы, которые не затрагивают производственного процесса. Эти резервы связаны с улучшением организации труда, повышением его интенсивности, сокращением простоев: в оборудовании, экономией и рациональным использованием сырья и материалов.

Эксплуатационная стадия для товаров длительного пользования делится на гарантийный период, когда исполнитель обязан ликвидировать выявленные потребителем неполадки, и послегарантийный. На стадии эксплуатации

объекта резервы более производительного его использования и снижения затрат (экономия электроэнергии, топлива, запасных частей и т. д.) зависят главным образом от качества выполненных работ на первых двух стадиях.

Резервы на стадии утилизации – это возможности получения дохода в результате вторичного использования утилизационных материалов и сокращения затрат на утилизацию изделия после завершения его жизненного цикла.

Значит, чтобы получить больший эффект, необходимо проводить поиск резервов непрерывно и систематически на всех стадиях жизненного цикла изделия, и особенно на предпроизводственной стадии.

По стадиям процесса воспроизводства резервы относятся как к сфере производства, так и к сфере обращения.

Основные резервы находятся, как правило, в сфере производства, но много их есть и в сфере обращения (предотвращение разных потерь продукции на пути от производителя к потребителю, а также уменьшение затрат, которые связаны с хранением, перевозкой и продажей готовой продукции).

Группировка резервов по характеру производства (в основном, вспомогательных и обслуживающих производств), по видам деятельности (в основной, инвестиционной и финансовой деятельности) и по центрам ответственности необходима для повышения активности и ответственности менеджеров всех уровней за полноту и своевременность их выявления и освоения.

По видам ресурсов отдельно рассматривают резервы, которые связаны с наиболее полным и эффективным использованием земельных угодий, основных средств производства, предметов труда и трудовых ресурсов. Такая классификация резервов необходима для определения степени сбалансированности их по всем видам ресурсов.

По экономической природе и характеру воздействия на результаты производства резервы делятся на экстенсивные и интенсивные (рисунок 9).

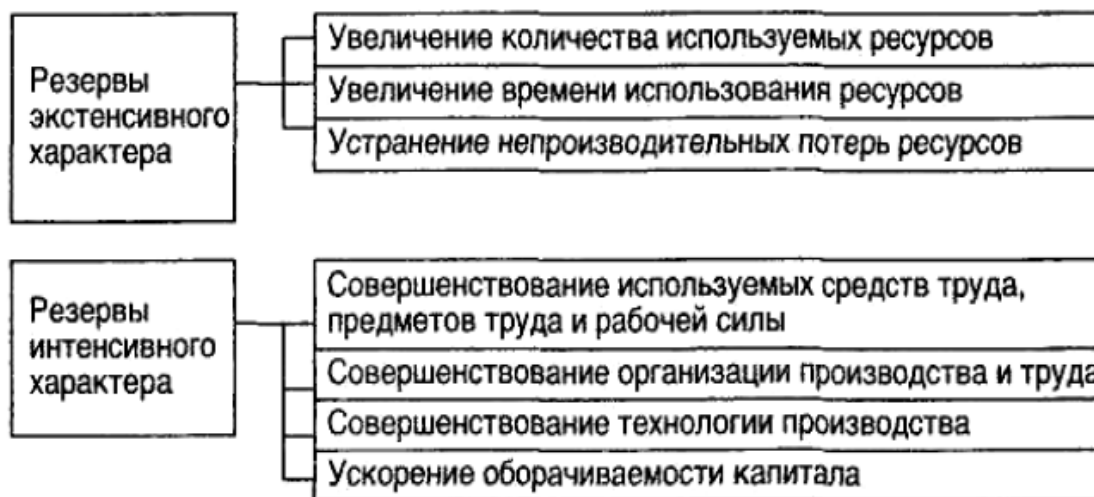


Рисунок 9 - Классификация резервов экстенсивного и интенсивного характера

Резервы экстенсивного характера связаны с использованием в производстве дополнительных ресурсов (материальных, трудовых, земельных и др.). Резервы интенсивного типа основаны на более полном и рациональном использовании имеющегося производственного потенциала.

Увеличение выпуска продукции может достигаться за счет как потребления дополнительных ресурсов, так и повышения ресурсоотдачи. От соотношения темпов роста экстенсивных и интенсивных факторов производства зависят себестоимость продукции и финансовые результаты предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Соотношение темпов роста экстенсивных и интенсивных факторов

Варианты		
Соотношение индекса количества потребленных ресурсов (IP) и индекса ресурсоотдачи (Ipo)	Характер развития производства	Изменение себестоимости продукции
$IP > Ipo$ , при этом $Ipo \geq 1$	Экстенсивное	Рост себестоимости
$IP > Ipo$ , при этом $Ipo \leq 1$	Преимущественно экстенсивное	Рост себестоимости
$Ipo > IP$ , при этом $IP \leq 1$	Интенсивное	Снижение себестоимости
$Ipo > IP$ , при этом $IP > 1$	Преимущественно интенсивное	Снижение себестоимости

По источникам образования резервы разделяются на внутренние, которые могут быть освоены силами и средствами самого предприятия, и внешние (техническая, технологическая или финансовая помощь субъекту хозяйствования со стороны государства, вышестоящих органов, спонсоров и пр.).

По способам выявления резервы делятся на явные и скрытые.

Явные резервы легко выявить по материалам бухгалтерского учета и отчетности. Они могут быть безусловными и условными.

Безусловные – это недостача и порча продукции и материалов на складах, производственный брак, потери от списания долгов, выплаченные штрафы и др. Такие потери являются результатом бесхозяйственности, расточительства, невыполнения обязательств по договорам, а временами и воровства. Чтобы их предотвратить, необходимо навести порядок в хранении и перевозке материальных ценностей, организовать действенный учет и контроль, обеспечить выполнение обязательств перед покупателями и поставщиками, строго выполнять финансовую и расчетную дисциплину и т.д.

К условным потерям относятся перерасходы всех видов ресурсов по сравнению с действующими нормами на предприятии. Условными они считаются потому, что нормы, которые служат базой сравнения, не всегда оптимальны. Если нормы затрат ресурсов на единицу продукции увеличить, то перерасход ресурсов уменьшится или вместо перерасхода может быть экономия, и наоборот, если норму понизить, то возрастет перерасход средств.

Если предположить, что нормы являются оптимальными, то условные потери, которые показываются в отчетности, свидетельствуют о том, что фактический организационно-технический уровень предприятия не достиг запланированного. Такие потери вызываются неудовлетворительным состоянием оборудования, недостаточной квалификацией рабочих, низким уровнем организации производства, нарушением технологических процессов, невыполнением плана организационно-технических мероприятий и т. д. В результате возможны сверхплановые потери рабочего времени, недостаточно полное использование оборудования, перерасход сырья и материалов. Для



ликвидации таких перерасходов следует провести те мероприятия по усовершенствованию техники, технологии и организации производства, которые были запланированы.

Скрытые резервы связаны с внедрением инноваций в области науки и передового опыта. Для их выявления необходимо провести сравнительный внутривладельческий анализ (с достижениями передовых участков, бригад, работников), межхозяйственный (с достижениями ведущих предприятий отрасли), а в некоторых случаях – международные сопоставления. Запаздывание в выявлении и использовании этих резервов влечет за собой снижение конкурентоспособности предприятия на рынке товаров и услуг со всеми вытекающими последствиями.

Таким образом, классификация резервов позволяет более глубоко понять сущность и организовать их поиск комплексно и целенаправленно.

### **Принципы организации поиска и подсчета резервов**

Осуществляя поиск резервов, следует руководствоваться принципами.

1. Поиск резервов должен носить научный характер, что предполагает знание их экономической сущности, источников и основных направлений их поиска, а также методики и техники их подсчета.

2. Поиск резервов должен быть комплексным и системным. Комплексный подход требует всестороннего выявления резервов по всем направлениям хозяйственной деятельности с последующим их обобщением. Системный подход означает умение выявлять и обобщать резервы с учетом взаимосвязи и иерархии изучаемых явлений. Это позволяет, с одной стороны, более полно выявлять резервы, а с другой – избежать их повторного счета.

3. Принцип предотвращения повторного счета резервов обусловлен непосредственно предыдущим. Повторный счет резервов возникает при их обобщении, когда не учитывается взаимодействие различных факторов, от которых зависят результаты хозяйственной деятельности. Так, при подсчете резервов снижения себестоимости продукции иногда допускают их повторный

счет, если отдельно определяют резервы за счет увеличения объемов производства продукции и за счет недопущения перерасхода средств по каждой статье затрат без учета воздействия первого фактора на второй.

Это связано с тем, что с увеличением объема производства продукции пропорционально увеличиваются только условно-переменные расходы, величина же условно-постоянных затрат не изменяется.

Поэтому с ростом объема производства происходит сокращение постоянных затрат на единицу продукции и по многим статьям затрат вместо перерасхода может оказаться экономия. Если этот момент не учитывается, то величина резервов снижения себестоимости продукции будет существенно завышена. В некоторых случаях повторный счет резервов допускается, если они определены по смежным источникам (например, за счет дополнительного привлечения и более полного использования трудовых ресурсов, средств труда и предметов труда). Следовательно, чтобы избежать повторного счета резервов, необходимо учитывать взаимосвязь, взаимодействие и соподчиненность всех факторов, положенных в основу определения величины резервов.

4. Должна быть обеспечена комплектность резервов, т.е. сбалансированность по трем основным моментам процесса труда (средства труда, предметы труда и трудовые ресурсы). Наибольший резерв, выявленный по одному из ресурсов, не может быть реализован, если недостает резервов по другим ресурсам. Поэтому возникает необходимость проверки комплектности резервов. Резерв будет комплектным в том случае, когда он обеспечен всеми необходимыми ресурсами и не только в стоимостной оценке, но и по натурально-вещественному составу. Например, выявлены резервы станочного времени по токарным станкам, но не хватает мощностей по фрезерным. Только после достижения необходимой сбалансированности ресурсов по натурально-вещественной форме выявленные резервы можно считать комплектными и реальными.

5. Резервы должны быть экономически обоснованными. При их подсчете необходимо учитывать реальные производственные и финансовые возможности предприятия, подкрепленные конкретными мероприятиями.

6. Поиск резервов должен быть оперативным. Чем он оперативнее, тем более эффективен этот процесс. Особое значение имеет сокращение разрыва между нахождением и освоением резервов.

7. Поиск резервов не должен быть дискретным. Его необходимо осуществлять планомерно, систематически, ежедневно.

8. Резервы выявляются тем полнее, чем большее количество работников разных профессий и специальностей участвует в их поиске.

Принцип массовости поиска резервов предполагает привлечение к этому процессу всех работников, развитие и совершенствование общественных форм экономического анализа.

9. Большое значение для повышения эффективности поиска резервов имеет предварительное определение резервоемых направлений (участков производства, где имеются большие потери трудовых и материальных ресурсов, простой техники и т.д.).

### **Методика определения величины резервов**

Количественное выражение величины резерва – это разность между возможным (прогноznым) уровнем изучаемого показателя и его фактической величиной на текущий момент.

Для определения величины резервов в экономическом анализе используется ряд способов: прямого счета, сравнения, детерминированного факторного анализа, корреляционного анализа, функционально-стоимостного анализа, математического программирования и др.

Способ прямого счета применяется для подсчета резервов экстенсивного характера, когда известна величина дополнительного привлечения или величина безусловных потерь ресурсов. Возможность увеличения выпуска продукции ( $P \uparrow V_{ВП}$ ) определяется следующим образом: дополнительное

количеств ресурсов или величина безусловных потерь ресурсов по вине предприятия (ДР) делится на фактический их расход на единицу продукции (УРф) или умножается на фактическую ресурсоотдачу (РОф), т.е. на материалоотдачу, фондоотдачу, производительность труда и т. д.:

$$P\uparrow VBP = DR / UR\phi \quad (39)$$

$$P\uparrow VBP = DR * PO\phi \quad (40)$$

Таким же способом можно подсчитать резерв увеличения выхода продукции за счет использования дополнительного количества трудовых ресурсов, основных средств и т.д.

При подсчете резервов увеличения объемов производства продукции за счет роста численности персонала необходимо дополнительное количество рабочих мест умножить на фактический уровень производительности труда работников этого предприятия, а за счет увеличения основных средств – их прирост умножить на фактический уровень фондоотдачи.

Способ сравнения применяется для подсчета резервов интенсивного характера, направленных на сокращение ресурсов на производство единицы продукции. Рост объема выпуска продукции определяется: резерв уменьшения затрат ресурсов на единицу продукции ( $P\downarrow UR$ ) умножается на планируемый объем производства продукции ( $VBP_{\text{п}}$ ) и делится на возможный удельный расход ресурсов на единицу продукции с учетом выявленных резервов его снижения ( $UR_{\text{в}}$ ) или умножается на планируемый уровень ресурсоотдачи:

$$P\uparrow VBP = P\downarrow UR * VBP_{\text{п}} / UR_{\text{в}} \quad (41)$$

$$P\uparrow VBP = P\downarrow UR * VBP_{\text{п}} * PO_{\text{в}} \quad (42)$$

Для определения величины резервов в экономическом анализе широко используются способы детерминированного факторного анализа. Рассмотрим методы цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц.

Предприятие планирует увеличить объем выпуска продукции за счет создания новых рабочих мест ( $P\uparrow BПЧР$ ) и за счет роста производительности труда ( $P\uparrow BПГВ$ ). Объем выпуска продукции (ВТ) можно представить в виде

произведения численности рабочих (ЧР) и среднегодовой выработки (ГВ).

Резерв увеличения выпуска продукции может быть определен:

а) методом цепных подстановок:

$$P\uparrow ВПЧР = ЧРв * ГВф - ВПф \quad (43)$$

$$P\uparrow ВПГВ = ВПв - ЧРв * ГВф \quad (44)$$

б) методом абсолютных разниц:

$$P\uparrow ВПЧР = P\uparrow ЧР * ГВф \quad (45)$$

$$P\uparrow ВПГВ = ЧРв * P\uparrow ГВ \quad (46)$$

в) методом относительных разниц:

$$P\uparrow ВПЧР = ВПф \cdot (P\uparrow ЧР / ЧРф) \quad (47)$$

$$P\uparrow ВПГВ = (ВПф + P\uparrow ВПЧР) / (P\uparrow ГВ / ГВф) \quad (48)$$

При подсчете резервов используется маржинальный анализ, методика которого основывается на делении общей суммы затрат и отдельных ее элементов на постоянные и переменные.

Величина постоянных затрат (амортизация, арендная плата, управленческие расходы и др.) не зависит от динамики объема производства в краткосрочном периоде. Напротив, сумма переменных затрат (заработная плата производственного персонала, сырье, материалы, топливо, энергия на технологические цели) изменяется пропорционально объему производства продукции.

От динамики объема деятельности предприятия зависит средний уровень многих удельных показателей (затрат на рубль продукции, себестоимости отдельных изделий, их трудоемкости, материалоемкости, рентабельности и т. д.). Маржинальный анализ позволяет установить, как изменяется средний

уровень удельных показателей при увеличении (снижении) объема производства.

Средняя себестоимость единицы продукции определяется отношением общей суммы затрат (Зф) на производство данного вида продукции к количеству единиц произведенной продукции в отчетном периоде (VВПф):

$$C = Z\phi / V\text{ВП}\phi \quad (49)$$

Для снижения себестоимости продукции необходимо найти резервы сокращения затрат на ее производство по всем статьям (P↓З) и резервы увеличения объема производства продукции (P↑VВП). Для освоения резервов потребуются дополнительные затраты (Зд) труда, материалов, топлива, энергии и т. д. Методика подсчета резервов снижения себестоимости продукции (P↓C):

$$P\downarrow C = C_v - C\phi = [(Z\phi - P\downarrow Z + Z\delta) / (V\text{ВП}\phi + P\uparrow V\text{ВП})] - Z\phi / V\text{ВП}\phi \quad (50)$$

Аналогично определяется резерв снижения трудоемкости продукции (P↓TE), которая определяется отношением количества затраченного труда в человеко-часах на производство i-го вида продукции (ЗТ) к объему производства (VВП):

$$P\downarrow TE = TE_v - TE\phi = [(ZT\phi - P\downarrow ZT + ZT\delta) / (V\text{ВП}\phi + P\uparrow V\text{ВП})] - ZT\phi / V\text{ВП}\phi \quad (51)$$

где P↑VВП – резервы увеличения объемов выпуска продукции;

P↓ЗТ – резервы сокращения затрат труда (за счет внедрения более совершенной техники и технологии, механизации и автоматизации производства, улучшения организации труда и др.);

ЗТд – дополнительные затраты труда для освоения резервов увеличения производства продукции.

Резерв увеличения уровня рентабельности ( $P\uparrow R$ ) определяется:

$$\begin{aligned} P\uparrow R &= Rв - Pф = Пв / Зв - Пф / Зф = \\ &= [(Пф + P\uparrow\Pi) / (Зф - P\downarrow Z + Зд)] - Пф / Зф \end{aligned} \quad (52)$$

где Пф – фактическая сумма прибыли;

$P\uparrow\Pi$  – резерв увеличения суммы прибыли;

$Rв$ ,  $Rф$  – соответственно возможный и фактический уровень рентабельности;

$Пв$  – возможная сумма прибыли;

$Зф$  – фактическая полная себестоимость реализованной продукции;

$P\downarrow Z$  – резерв снижения себестоимости проданной продукции;

$Зд$  – дополнительные затраты, которые необходимы для освоения резервов увеличения объема продаж.

### Вопросы для самопроверки

1. Какова сущность развития потенциала предприятия ?
2. Перечислите этапы планирования развития потенциала предприятия
3. Что такое уровень развития потенциала предприятия ?
4. Что включает в себя комплексная программа развития предприятия?
5. Назовите принципы формирования комплексной программы развития предприятия
6. В чем заключается рыночная ориентация развития предприятия ?

7. Что является основой формирования комплексной программы развития предприятия ?
8. Из чего складывается стратегический потенциал успеха предприятия ?
9. Охарактеризуйте составляющие управления стратегическим потенциалом предприятия
10. Как происходит создание нового производственного потенциала на уже освоенных рынках ?
11. Каковы особенности освоения новых рынков с помощью существующего производственного потенциала ?
12. Какие трудности возникают при создании нового производственного потенциала для освоения новых рынков ?
13. Что такое стратегический надзор ?
14. Обоснуйте роль конкурентных стратегий в развитии потенциала предприятия
15. Что относится к ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество ?
16. Охарактеризуйте базовые стратегии конкуренции М. Портера
17. В чем смысл методики SPACE ?
18. Опишите стратегические состояния потенциала предприятия агрессивная, конкурентная, консервативная, защитная позиции.
19. Что такое концепции управления конкурентоспособностью персонала ?
20. Какова суть концепции процесса повышения конкурентоспособности персонала ?
21. Какова суть концепции повышения уровня конкурентоспособности персонала ?
22. Что такое карьерная концепция ?



23. Раскройте суть концепции удовлетворения потребительских предпочтений работодателя в уровне конкурентоспособности персонала
24. Что такое резервы повышения эффективности деятельности предприятия и какие они бывают?
25. Назовите резервы экстенсивного и интенсивного характера.
26. Каково соотношение темпов роста экстенсивных и интенсивных факторов производства на предприятии ?
27. Что относят к явным и скрытым резервам ?
28. Что такое условные и безусловные резервы ?
29. Каковы принципы организации поиска и подсчета резервов ?
30. Методика определения величины резервов
31. Что такое количественное выражение величины резерва ?
32. Какие способы применяют при проведении экономической диагностики потенциала предприятия для определения величины резервов ?

## ЗАДАНИЯ ДЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

### Задание 1.

На основании приведенных данных запишите факторную модель фонда заработной платы и рассчитайте влияние факторов на изменение ее суммы всеми возможными способами.

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
Объем производства продукции, шт.	5 000	4 000
Трудоемкость, чел.-ч	40	42
Оплата труда за 7 чел.-ч, тенге	600	625
Фонд заработной платы, тыс. тенге	120 000	105 000

### Задание 2.

На основании приведенных данных запишите факторную модель дохода от реализации и рассчитайте влияние факторов на изменение его суммы применив способ абсолютных и относительных разниц.

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
Доход от реализации, тыс. тенге	6 510	6 380
Среднегодовая численность рабочих, чел.	75	70
Среднегодовая выработка продукции одним рабочим, тыс. тенге	86,8	91,14

### Задание 3.

Рассчитайте и дайте оценку приросту объема производства валовой продукции.

Продукция	План			Факт			Фактический объем по плановым ценам			Изменения, %
	количество	цена	выручка	количество	цена	выручка	количество	цена	выручка	
А	25	800		30	840					
В	20	400		15	470					
Итого		х			х			х		

#### Задание 4.

Рассчитайте и дайте оценку изменению себестоимости выпущенной продукции.

Вид продукции	Себестоимость единицы продукции, тенге		Объем произведенной продукции, шт.		Плановая сумма затрат, тыс. тенге	Сумма затрат на фактический объем производства		Изменение фактической себестоимости, %
	план	факт	план	факт		по плановой себестоимости	по фактической себестоимости	
А	40	50	420	430				
В	80	70	200	150				
Итого	х	х						

#### Задание 5.

Дайте количественную оценку выполнения плана по объему выпущенной продукции и структуре производства.

Вид продукции	Цена, тенге	Объем производства, шт.		Удельный вес		Объем производства, тенге			Изменение товарной продукции за счет объема выпуска, тыс. тенге	Изменение товарной продукции за счет структуры выпуска, тыс. тенге
		план	факт	план	факт	план	факт	факт при плановой структуре		
А	7 000	15	20							
В	5 000	35	30							
Итого	х									

#### Задание 6.

Определите средний возраст оборудования. Какие использованы приемы? Какая средняя использована, если дано:

- 25 единиц оборудования, возраст 6 лет;
- 30 единиц оборудования, возраст 10 лет;
- 35 единиц оборудования, возраст 15 лет.

### Задание 7.

Приведите объем производства свеклы в сопоставимый вид с учетом ее сахаристости.

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
Объем производства свеклы, т	7 000	7 300
Содержание сахара, %	15	13

### Задание 8.

На основании приведенных данных приведите объем валовой продукции в сопоставимый вид по структуре произведенной продукции. Структуру производства продукции за прошлый и отчетный период отобразите графически.

Вид продукции	Количество выпущенной продукции, шт.		Валовая продукция, тыс. тенге	
	Предыдущий год	Отчетный год	Предыдущий год	Отчетный год
А	6 000	6 000	3 600	4 500
В	4 000	6 000	600	1 050
Итого	10 000	12 000	4 200	5 550

### Задание 9.

Определите процент выполнения плана, найдите отклонения. Какие использованы приемы анализа?

Виды продукции	Выпуск продукции, т		Отклонение	
	план	факт	абсолютное	относительное, %
Изделие А	180	165		
Изделие Б	144	96		
Изделие В	102	132		

### Задание 10.

На основании приведенных данных объёма производства продукции 6250, 6575, 6375, 6900, 7250, 7500 тонн рассчитайте:

- базисные и цепные темпы роста объема производства продукции;
- среднегодовой темп роста продукции;
- среднегодовой объем производства продукции;
- постройте график динамики производства продукции.

### Задание 11.

На основании приведенных данных рассчитайте уровень рентабельности продукции, найдите изменения.

Показатели	Отчетный год, тыс. тенге		% выполнения плана
	план	факт	
Прибыль до налогообложения, тыс. тенге	22250	25348	
Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг, тыс. тенге	69744	70203	
Рентабельность продукции, %			

### Задание 12.

На основании приведенных данных определите прибыль до налогообложения, найдите отклонения.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонения, %	
			сумма	%
Валовая прибыль	51 000	49 500		
Прочие доходы	3 300	2 800		
Расходы на реализацию и оказание услуг	1 700	1 550		
Административные расходы	1 250	1 700		
Прочие расходы	2 400	2 150		
Прибыль до налогообложения				

### Задание 13.

На основании приведенных данных определите:

- величину показателей за прошлый и отчетный годы;
- отклонения и проценты выполнения по показателям;
- составьте аналитическую таблицу.

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Доход от реализации и оказания услуг	465 716	531 140
Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг	419 716	483 354
Валовая прибыль	?	?
Прочие доходы	28	1 776
Административные расходы	37 534	34 615
Расходы на финансирование	1 646	2 069
Прочие расходы	2 550	6 603
Прибыль до налогообложения	?	?
Расходы по корпоративному подоходному налогу	488	302
Итоговая (чистая) прибыль за период	?	?

### Задание 14.

Проанализируйте динамику показателей финансовых результатов.

Показатели	Сумма, тыс. тенге		Отклонения	Уровень в % к доходу от реализации продукции		Отклонения	Темп роста
	план	факт		план	факт		
Доход от реализации продукции,	300 324	281 648		100	100		
Себестоимость реализованной продукции	156 845	123 216					
Валовая прибыль	?	?					
Прочие доходы	114	526					
Административные расходы	48 339	78 706					
Прочие расходы	35	598					
Прибыль до налогообложения	?	?					
Расходы по корпоративному подоходному налогу	20 041	20 076					
Прибыль (убыток) продолжаемой деятельности	?	?					
Чистая прибыль	?	?					

### Задание 15.

На основании приведенных данных проанализируйте факторы изменения валовой прибыли отдельных видов продукции и в целом по предприятию.

Показатель	Изделие А		Изделие Б	
	предыдущий год	отчетный год	предыдущий год	отчетный год
Объем продаж, шт.	5 600	6 000	4 400	6 000
Цена изделия, тыс. тенге	500	600	125	150
Себестоимость изделия, тыс. тенге	350	400	100	120

### Задание 16.

Запишите факторную модель и методику расчета влияния факторов на изменение уровня рентабельности окупаемости затрат и оборота продукции.

### Задание 17.

На основании приведенных данных составьте факторную модель прибыли и рассчитайте влияние факторов на изменение ее суммы всеми возможными способами.

Показатели	Предудущий год	Отчетный год
Объем реализации, шт.	5000	4500
Цена реализации, тыс.руб.	35,0	42,0
Себестоимость единицы продукции, тыс.руб.	24,5	29,4
Прибыль, тыс. руб.		

### Задание 18.

На основании данных, представленных в таблице, выполните диагностику и определите тип финансовой устойчивости предприятия.

	Показатели	На начало года	На конец года	Изменение за год (+, -)
1	Капитал	80 371	100 621	
2	Долгосрочные активы	20 772	69 197	
3	Наличие собственного оборотного капитала (стр. 1 – стр. 2)	?	?	
4	Долгосрочные обязательства	-	-	-
5	Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов (стр. 3 + стр. 4)	?	?	
6	Краткосрочные финансовые обязательства (займы)	-	46 500	
7	Общая величина нормальных источников формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	?	?	
8	Запасы	49 854	67 105	
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственного оборотного капитала (стр. 3 – стр. 8)	?	?	
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов (стр. 5 – стр. 8)	?	?	
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины нормальных источников формирования запасов (стр. 7 – стр. 8)	?	?	

### Задание 19.

Запишите факторную модель и методику расчета влияния факторов на изменения уровня инвестиционной деятельности и доходности капитала.

### Задание 20.

Оцените вероятность банкротства предприятия. Определите отсутствующие в таблице показатели, тип финансового положения, используя методику Э. Альтмана расчета показателя Z5.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Долгосрочные активы, всего	450 315	500 609
Краткосрочные активы, всего	786 242	850 770
Активы, всего	1 236 557	1 351 386
Заемный капитал, всего	536 974	610 033
Краткосрочные обязательства	511 404	581 833
Прибыль до налогообложения	308 333	118 953
Итоговая (чистая) прибыль	253 407	93 695
Доход от реализации продукции и оказанных услуг	1 296 134	1 041 232
коэффициент 1		
коэффициент 2		
коэффициент 3		
коэффициент 4		
коэффициент 5		
Z5		

### Задание 21.

По данным бухгалтерского баланса и Отчета о прибылях и убытках рассчитайте в динамике:

- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Показатель	1-й год	2-ой год
Запасы	6 034	9 801
Дебиторская задолженность	48 610	57 146
Кредиторская задолженность	359 121	81 122
Доход от реализации продукции и оказания услуг	256 910	275 866
Себестоимость реализованной продукции	165 370	212 289



### Задание 22.

Охарактеризуйте и запишите методику расчета основных показателей рентабельности.

### Задание 23.

Рассчитайте и оцените показатели вероятности банкротства предприятия по методике Э. Альтмана для модели Z4 и сделайте выводы по следующим данным.

Показатели	Сумма, тыс.руб.
Собственный капитал	244145
Привлеченный капитал	324376
Чистая прибыль	59578
Всего активов	568522
Собственные оборотные средства	59511
Доход от реализации продукции, оказания услуг	281648
Прибыль до налогообложения	79654

### Задание 24.

Приведены группы активов и пассивов:

- определите удельные веса групп актива и пассива баланса и на их основе построить рисунок в виде столбиковых диаграмм;
- рассчитайте коэффициенты абсолютной, срочной, текущей ликвидности
- оцените степень ликвидности на основе приведенных показателей.

Группы активов по степени ликвидности	Сумма, тыс. руб.	Группы пассивов по степени срочности платежей	Сумма, тыс. руб.
A1	7160	П1	97300
A2	25640	П2	12000
A3	142260	П3	25000
A4	55140	П4	95900
Баланс	230200	Баланс	230200

### Задание 25.

Проведите диагностику финансовых результатов предприятия. Результаты диагностики финансовых результатов деятельности предприятия следует представить в виде таблицы.

Показатели	Источник информации (Форма № 2)	1-й год	2-й год	Δ, %	3-й год	Δ, %
Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	стр 2000					
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	стр. 2090 или стр. 2095					
Финансовый результат от операционной деятельности, тыс. руб.	стр. 2190 или стр. 2195					
Финансовый результат до налогообложения, тыс. руб.	стр. 2290 или стр. 2295					
Чистый финансовый результат, тыс. руб.	стр. 2350 или стр. 2355					

### Задание 26

Проведите диагностику ликвидности предприятия. Показатели ликвидности предприятия представьте в виде таблицы.

Показатели	Формулы для расчета	Нормативное значение	1-й год	2-й год	3-й год
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{A_{\text{нл}}}{\Pi_{\text{нс}} + \Pi_{\text{кс}}}$	> 0,25			
Коэффициент финансовой ликвидности	$\frac{A_{\text{нл}} + A_{\text{бр}}}{\Pi_{\text{нс}} + \Pi_{\text{кс}}}$	> 1			
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{A_{\text{нл}} + A_{\text{бр}} + A_{\text{мр}}}{\Pi_{\text{нс}} + \Pi_{\text{кс}}}$	> 2			
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	$A_{\text{нл}} + A_{\text{бр}} + A_{\text{мр}} - \Pi_{\text{нс}} - \Pi_{\text{кс}}$	> 0			
Текущие финансовые потребности, тыс.руб	$\text{ЧОК} - A_{\text{нл}}$	< 0			

### Задание 27.

Отличие чистого денежного потока от величины прибыли обусловлено тем, что в финансовом учете при расчете прибыли статьи расходов и поступлений отражаются на момент подписания договора, в то же время реальные денежные средства могут поступить на счет предприятия позже. Результаты диагностики денежных потоков предприятия следует представить в виде таблицы.

Показатели	Усл. обозн	Формулы для расчета	1-й год	2-й год	3-й год
<b>1. Производственно-хозяйственная деятельность</b>					
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	ЧП	Ф. 2 стр. 2350 или стр. 2355			
Амортизация, тыс. руб.	А	Ф. 1 стр. 1002 (изменение за период)			
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	ДЗ	Ф. 1 стр. 1125 ... стр. 1155 (изменение за период)			
Производственные запасы, тыс. руб.	ПЗ	Ф. 1 стр. 1100 ... стр. 1104 (изменение за период)			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	КЗ	Ф. 1 стр. 1595 + стр. 1695 (изменение за период)			
Необоротные активы, тыс. руб.	НА	Ф. 1 стр. 1001 + стр. 1011 (изменение за период)			
Чистый денежный поток от ПХД, тыс. руб.	ЧДПпхд	ЧП + А - ДЗ - ПЗ + КЗ - НА			
<b>2. Инвестиционная деятельность (ИД)</b>					
Инвестиционная недвижимость, тыс. руб.	ИН	Ф. 1 стр. 1015 (изменение за период)			
Долгосрочные финансовые инвестиции, тыс. руб.	ДФИ	Ф. 1 стр. 1030 + стр. 1035 (изменение за период)			
Чистый денежный поток от ИД, тыс. руб.	ЧДПид	(-ИН) - ДФИ			
<b>3. Финансовая деятельность (ФД)</b>					
Краткосрочные финансовые инвестиции, тыс. руб.	КФИ	Ф. 1 стр. 1160 (изменение за период)			
Дополнительный капитал, тыс. руб.	ДК	Ф. 1 стр. 1410 (изменение за период)			
Чистый денежный поток от ФД, тыс. руб.	ЧДПфд	(-КФИ) + ДК			
Чистый денежный поток предприятия, тыс. руб.	ЧДП	ЧДПпхд + ЧДПид + ЧДПфд			

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Н.А. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / Ижевск : УдГАУ, 2020. 316 с. Текст электронный / Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/178018> Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Ж.Т. Кульчикова, Н.А. Баранова, Т.К. Жапаров. Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО ЧелГУ, 2021. 104 с.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : практикум. В 2 ч. Ч.2. Анализ использования производственного потенциала предприятия (организации) / Е.А. Воронина, СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2021. 104 с.
4. Бахмарева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. Красноярск : СибГУ им. академика М.Ф. Решетнёва, 2021. 100 с. Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/195092> Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Диагностика и анализ экономического состояния предприятия : учебное пособие / Н.В. Кваша, А.В. Исаков, М.Г. Слуцкий. Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2022. 90 с. ISBN 978-5-89160-257-1. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/279251> Режим доступа: для авториз. пользователей
6. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / Н. Н. Бондина, Н. Г. Барышников, И. А. Бондин, Т. В. Зубкова. Пенза : ПГАУ, 2018. 122 с. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/131156> Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Мишулина О.В., Панина Г.В. Экономический анализ и диагностика деятельности малого предприятия (финансовый анализ) : учебное пособие . Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО ЧелГУ, 2020. 82 с.

8. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / сост. : В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. Ульяновск : УлГТУ, 2016. 190 с.
9. Потенциал и развитие предприятия : учебное пособие / сост. Н.В. Лазаренко. Донецк : ДОНАУИГС, 2021. 160 с. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/215063>. Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Пятова О.Ф. Анализ и диагностика финансовохозяйственной деятельности предприятия: практикум : учебное пособие. Самара : СамГАУ, 2023. 152 с. ISBN 978-5-88575-702-7. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/329972> Режим доступа: для авториз. пользователей.
11. Тяпкина М.Ф. Оценка вероятности банкротства организации : учебное пособие / М. Ф. Тяпкина, Ю. Д. Монгуш. Иркутск : Иркутский ГАУ, 2018. 128с. Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/183571> Режим доступа: для авториз. пользователей.
12. Экономическая диагностика организации и экономическая безопасность : учебное пособие / сост. А.С. Стринковская. Омск : СибАДИ, 2022. 108 с. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/315260> \ Режим доступа: для авториз. пользователей.
13. Экономическая диагностика: краткий конспект лекций. В 2 ч. Ч.1. / сост.: В.В. Протасов. Стаханов: ЛГУ им. В. Даля, 2021. 51 с.

## ГЛОССАРИЙ

*Абсолютные показатели финансовой устойчивости* – показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

*Актив бухгалтерского баланса* – часть баланса, в которой представлены активы предприятия.

*Активы* – ресурсы предприятия, выражаемые в денежном измерителе, сложившиеся в результате событий прошлых периодов, принадлежащие ему на правах собственности или контролируемые им, обещающие получение дохода в будущем.

*Активы долгосрочные* – средства, которые используются предприятием более года. Этот термин используется в отношении материальных, нематериальных и финансовых активов долгосрочного характера.

*Активы краткосрочные* – оборотные средства предприятия.

*Активы ликвидные* – это мобильные платежные средства, которыми можно расплатиться с кредиторами при наступлении срока платежа или по досрочному требованию – без промедления.

*Активы монетарные* – денежные средства и активы, подлежащие получению в виде фиксированных или определенных сумм денежных средств.

*Активы нематериальные* – активы коммерческих предприятий (кроме кредитных), находящиеся у них на правах собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления, не имеющие вещественной формы, но принимающие участие в хозяйственной деятельности. В СМФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» дается этому понятию следующее определение: «Нематериальный актив – идентифицируемый немонетарный актив, не имеющий физической формы».

*Активы финансовые* – а) денежные средства; б) договорное право требования денежных средств или другого финансового актива от другого предприятия (например, дебиторская задолженность); в) договорное право на

обмен финансовых инструментов с другим предприятием на потенциально выгодных условиях (например, опцион на акции); г) долевого инструмента другого предприятия (то есть акции, паи).

**Анализ** – познавательная процедура мысленного или реального расчленения объекта или явления на части. Процедурой, обратной анализу, является синтез, с которым анализ часто сочетается в практической или познавательной деятельности.

**Анализ вертикальный** – предполагает определение удельных весов различных показателей в итоговых данных для оценки их динамики, что позволяет установить и прогнозировать изучаемые показатели.

**Анализ горизонтальный** – заключается в сравнении каждой позиции отчетности с предыдущим периодом; абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

**Анализ имущественного состояния** хозяйствующего субъекта – оценка стоимости его активов, изучение структуры имущества и ее динамики.

**Анализ источников формирования активов (имущества)** хозяйствующего субъекта – оценка структуры пассивов, соотношения собственных и заемных средств, вложенных в имущество.

**Анализ операционный** – метод анализа затрат во взаимосвязи с объемом производства и прибыли.

**Анализ трендовый** – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов цепным методом по отношению к периоду, принимаемому за базу, и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов.

**Анализ финансово-хозяйственной деятельности** представляет собой систему специальных знаний, связанную с исследованием тенденций хозяйственного развития, взаимозависимости экономических явлений и процессов, выявлением и измерением факторов, величины

внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства и разработкой мероприятий по их использованию.

**Аудит** – проверка финансовой отчетности предприятия с целью выражения независимого мнения о том, составлена ли она в соответствии с действующими в стране нормативными правовыми актами и дает ли она достоверное отражение финансового положения и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**Баланс-брутто** – баланс, в валюту которого входят сальдо контрарных (регулирующих) счетов.

**Баланс бухгалтерский** – финансовый отчет, показывающий финансовое положение данного предприятия на определенную дату, отражающий объем капитала и его структуру: по составу, размещению или основным направлениям вложения (актив), по источникам образования (пассив).

**Балансовая стоимость** – сумма, в которой актив признается в бухгалтерском балансе после вычета любой накопленной амортизации и любых накопленных убытков от обесценения такого актива.

**Барьер** - проблема предприятия, препятствующая раскрытию существующего потенциала развития и роста предприятия, которая может быть решена как собственными силами и за счет средств самого предприятия, так и с привлечением внешних источников (материальные и нематериальные формы поддержки, в том числе необходимость консалтингового сопровождения предприятия отраслевыми и/или другими специалистами).

**Дебиторская задолженность** – это средства предприятия, находящиеся во временном использовании у третьих лиц (покупателей продукции, собственных работников и др.).

**Денежные средства** – наиболее ликвидная часть активов, которая обеспечивает предприятию наибольшую степень ликвидности.

**Денежные эквиваленты** – финансовые инвестиции, которые характеризуются как краткосрочные, высоколиквидные или быстро конвертируемые в денежные средства инвестиции; подвержены



незначительному риску изменения стоимости. К краткосрочным финансовым инвестициям относят ценные бумаги со сроком погашения три месяца или менее (за исключением акций предприятия).

**Деятельность инвестиционная** – деятельность предприятия, связанная с капитальными вложениями предприятия в связи с приобретением земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных (долгосрочных) активов, а также их продажи; с осуществлением долгосрочных финансовых инвестиций в другие предприятия, выпуском облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера и т.п.

**Деятельность предпринимательская** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

**Деятельность текущая** – деятельность предприятия, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели либо не имеющая извлечение прибыли в качестве цели в соответствии с предметом и целями деятельности, то есть производством промышленной продукции, выполнением строительных работ, сельским хозяйством, торговлей, общественным питанием, сдачей имущества в аренду и другими видами деятельности.

**Деятельность финансовая** – деятельность предприятия, связанная с осуществлением краткосрочных финансовых инвестиций и привлечением краткосрочных заемных средств (кредитов, займов).

**Дивиденд** – часть общей суммы чистой прибыли акционерного общества, распределяемая между акционерами в соответствии с имеющимися у них акциями. Выплата доходов акционерам производится наличными или акциями.

**Дифференциация** – состояние разделенности на части: горизонтальная (число единиц одного уровня) и вертикальная (число уровней подчинения)

**Достоверность** – форма существования истины, обоснованной каким-либо способом, например, экспериментом или неопровержимым логическим доказательством.

**Доходы** – увеличение экономических выгод в течение отчетного периода в форме притока или прироста активов, или уменьшение обязательств, которые приводят к увеличению капитала, отличному от увеличения, связанного с взносами лиц, участвующих в капитале.

**Запасы** – это активы:

- а) предназначенные для продажи в ходе нормальной (обычной) деятельности;
- б) в процессе производства для такой продажи;
- в) в форме сырья или материалов, предназначенных для использования в производственном процессе или при предоставлении услуг.

**Затраты** – характеризуют в денежном выражении объем вещественных и финансовых ресурсов, использованных на производство и сбыт продукции за определенный период, которые трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг). Иными словами, затраты – расходы ресурсов, относимые к отчетному периоду при исчислении финансового результата за этот период.

**Инвестиции** – вложения денежных средств в некоторые активы на долгосрочной основе.

**Инвестиции финансовые** – это активы, которыми предприятие владеет в целях получения дохода (например, проценты, роялти, дивидендов и арендной платы), прироста инвестированного капитала или получения прочей выгоды (например, в результате коммерческих отношений).

**Инновационная активность** – интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

**Инновационный климат** – состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели.

**Инновационный потенциал** – мера готовности предприятия выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной

цели, т. е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

**Инструментарий** – часть методики, содержащую опросный материал для проведения анализа и диагностики потенциала предприятия.

**Интеграция** – показатель участия элементов в совместной работе и их организационные формы.

**Информация** – сведения, уменьшающие неопределенность в этой области, к которой они относятся.

**Иммобилизация** – отвлечение средств предприятия из оборота в виду омертвления их в неликвидах или непредусмотренных активах.

**Капитал** – в учетно-аналитической практике под капиталом понимают совокупные источники средств и подразделяют их на собственный капитал и заемный капитал. Есть точка зрения авторов, которые под этим термином понимают лишь долгосрочные источники активов, к которым относят собственный капитал и долгосрочные обязательства.

**Капитал заемный** – краткосрочные и долгосрочные обязательства предприятия перед третьими лицами.

**Капитал инвестированный** – собственный капитал плюс долгосрочные обязательства, то есть капитал, вложенный в долгосрочные проекты на длительный период времени.

**Капитал перманентный** – собственный капитал плюс долгосрочные обязательства.

**Капитал** – часть стоимости активов предприятия, достающаяся его собственникам после удовлетворения требований третьих лиц.

**Капитал совокупный** – собственный капитал плюс заемный капитал.

**Капитал функционирующий** – активы за минусом краткосрочных и долгосрочных инвестиций, то есть капитал, непосредственно занятый в производственной деятельности.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** – отношение наиболее ликвидных активов к краткосрочным обязательствам предприятия: нормальное

ограничение  $K_{ал} \geq 0,2-0,5$ . Коэффициент показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее время.

**Коэффициент критической ликвидности (промежуточного покрытия)** – рассчитывается как частное от деления величины денежных средств, ценных бумаг и расчетов на сумму краткосрочных обязательств предприятия. Оптимальное значение коэффициента – 0,7-0,8.

**Коэффициент маневренности**, равный отношению собственного оборотного капитала к капиталу предприятия, показывает, какая часть собственных средств находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Оптимальное значение коэффициента – 0,5.

**Коэффициент мобильности активов** исчисляется отношением стоимости краткосрочных активов к стоимости всех активов (к валюте баланса).

**Коэффициент мобильности краткосрочных активов** определяется отношением наиболее мобильной части краткосрочных активов (денежные средства, их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции) к стоимости всех краткосрочных активов.

**Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами** представляет собой отношение собственного оборотного капитала к запасам и показывает, в какой степени запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных средств. Может меняться в пределах 0,6-0,8.

**Коэффициент оборачиваемости активов** определяется отношением дохода от реализации продукции и оказания услуг к средней стоимости активов предприятия. Он показывает, сколько раз за год совершается полный цикл производства и обращения, и сколько денежных единиц реализованной продукции (оказанных услуг) принесла каждая единица активов.

**Коэффициент оборачиваемости запасов или материальных оборотных средств** определяется отношением дохода от реализации

продукции и оказания услуг к средней за период величине запасов. Он отражает число оборота запасов предприятия за анализируемый период, то есть скорость их реализации. Поскольку запасы учитываются по стоимости их приобретения, то для расчета этого коэффициента чаще используются не доход от реализации продукции и оказания услуг, а себестоимость реализованной продукции.

**Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов** определяется отношением дохода от реализации продукции и оказания услуг к средней величине краткосрочных активов. Он показывает скорость оборота краткосрочных активов за рассматриваемый период. Ускорение оборачиваемости краткосрочных активов уменьшает потребность в них, позволяет предприятиям высвободить часть оборотных средств для нужд экономики либо для дополнительного выпуска продукции.

**Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности** определяется отношением дохода от реализации продукции и оказания услуг к средней за период величине кредиторской задолженности. Он показывает расширение или снижение коммерческого кредита по аналогии с коэффициентом оборачиваемости дебиторской задолженности. Отличие состоит в том, что коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию, а не предприятием, как при коэффициенте дебиторской задолженности. Рост коэффициента кредиторской задолженности означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия, снижение – рост закупок в кредит.

**Коэффициент оборачиваемости основных средств** рассчитывается делением дохода от реализации продукции и оказания услуг на среднюю за период величину основных средств по их остаточной стоимости. Он характеризует эффективность использования основных средств предприятия за рассматриваемый период.

**Коэффициент оборачиваемости капитала** определяется отношением дохода от реализации продукции и оказания услуг к средней за период величине собственного капитала. Он характеризует различные аспекты деятельности: с коммерческой точки зрения он определяет либо излишки продаж, либо их недостаток, с финансовой – скорость оборота вложенного капитала, с экономической – активность денежных средств, которыми рискуют собственники предприятия (акционеры, государство или иные собственники).

**Коэффициент реальной стоимости основных средств** определяется отношением остаточной стоимости основных средств к стоимости всех активов.

**Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств** определяется отношением краткосрочных активов к стоимости долгосрочных активов. Оптимальная величина этого соотношения обусловлена отраслевыми особенностями предприятия. На промышленных предприятиях уровень его должен быть не ниже 0,5.

**Коэффициент текущей ликвидности** отражает степень покрытия всех краткосрочных активов краткосрочными обязательствами. Оптимальное значение коэффициента – 2.

**Кредитор** – физическое или юридическое лицо, перед которым данное предприятие имеет задолженность, отраженную в текущем учете.

**Кризисное финансовое положение** – состояние, при котором денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают кредиторской задолженности и просроченных ссуд.

**Ликвидность баланса** – способность предприятия покрывать обязательства активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Означает безусловную платежеспособность предприятия и предполагает постоянное равенство между ее активами и обязательствами одновременно по общей сумме, по срокам превращения в деньги (активы) и срокам погашения обязательств.

**Ликвидность** – способность какого-либо актива трансформироваться в денежные средства в ходе предусмотренного производственно-технологического процесса. Степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта естественная (то есть не вынужденная) трансформация может быть осуществлена.

**Ликвидность предприятия** означает способность ее покрывать своими краткосрочными активами краткосрочные обязательства. Иными словами, наличие у него краткосрочных активов (оборотных средств) в размере теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами, иными словами, предприятие ликвидно, если его краткосрочные активы формально превышают краткосрочные обязательства.

**Маржа прибыли** – показатель прибыли в процентах к объему реализованной продукции или капиталу.

**Метод экономического анализа** – совокупность приемов, подходов, способов изучения хозяйственных процессов в их динамике и статистике.

**Налоговая база** – сумма, которая будет вычитаться в налоговых целях из любых налогооблагаемых экономических выгод, которое будет получать предприятие при возмещении балансовой стоимости актива. Если эти экономические выгоды не подлежат налогообложению, то налоговая база актива равна его балансовой стоимости.

**Несостоятельность (банкротство) предприятия** – признанная экономическим судом неспособность должника удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнять обязанность по уплате обязательных платежей.

**Нормальная устойчивость финансового положения предприятия** – равенство запасов собственному оборотному капиталу и кредитам банка под товарно-материальные ценности.

**Неустойчивое финансовое положение** – нарушение платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления

равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственного оборотного капитала.

**Объекты анализа** – основные экономические результаты хозяйственной деятельности (производство и реализация продукции, себестоимости, использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, финансовые результаты производства).

**Обязательство** – гражданское правоотношение, в силу которого одна сторона (должник) обязана совершить в пользу другой стороны (кредитора) определенные действия (передать имущество, выполнить работу и др.), а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязательств.

**Обязательства внешние (долгосрочные и краткосрочные)** – юридические права инвесторов или кредиторов на имущество предприятия.

**Обязательства долгосрочные** – все виды заемных средств, привлекаемых на срок более года.

**Обязательства краткосрочные** – это обязательства предприятия, которые необходимо срочно погасить.

**Обязательство перед собственниками** состоит из капитала, который предприятие получает от акционеров и поставщиков при учреждении или в виде дополнительных взносов, и из капитала, который предприятие генерирует в процессе своей деятельности, реинвестируя прибыль.

**Обязательства совокупные** – сумма краткосрочных и долгосрочных обязательств предприятия.

**Обязательства финансовые** – любая обязанность по договору: а) предоставить денежные средства или иной финансовый актив другого предприятия (например, кредиторская задолженность); б) обменять финансовые инструменты с другим предприятием на потенциально невыгодных условиях (например, опцион на акции).

**Основные средства** – часть имущества предприятия, используемая в качестве средства труда, которая не теряет своей материально-вещественные формы, функционирует в течение длительного времени (нескольких



производственных циклов) и переносит свою стоимость на создаваемую продукцию постепенно в виде амортизационных отчислений.

**Отчетность финансовая** – единая система данных об имущественном и финансовом положении и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам, состав которой определяется нормативными документами.

**Пассив баланса** – совокупность источников средств, представленных в балансе.

**Пассивы** – обобщенное название составных элементов пассива бухгалтерского баланса.

**Платежеспособность** – наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

**Потенциал** – совокупность возможностей в какой-либо области для достижения определенных целей.

**Предприятие** – имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Понятие «фирма», «компания», «коммерческая организация» и «предприятие» можно считать синонимами.

**Прибыль** – положительная разница между признанными доходами и затратами за отчетный период.

**Прибыль базовая** – представляет собой величину чистой прибыли, уменьшенную на сумму дивидендов по привилегированным акциям, начисленных за отчетный период.

**Прибыль бухгалтерская** – прибыль за период до вычета расхода по налогу, то есть прибыль до налогообложения.

**Прибыль валовая** – это разность между доходом от реализации продукции и оказания услуг и себестоимостью реализованной продукции и оказанных услуг.

**Прибыль маржинальная** – разница между доходом от реализации продукции и оказания услуг и переменными затратами.

**Прибыль на акцию** – отношение базовой прибыли отчетного периода к средневзвешенному количеству обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода.

**Прибыль на акцию разводненная** – отношение базовой прибыли, скорректированной на величину ее возможного прироста, к средневзвешенному количеству обыкновенных акций, находящихся в обращении, скорректированному на величину возможного прироста их количества в результате конвертации ценных бумаг в обыкновенные акции. Величина разводненной прибыли на акцию показывает максимально возможную степень уменьшения прибыли, приходящейся на одну обыкновенную акцию акционерного общества, в случаях конвертации всех конвертируемых ценных бумаг акционерного общества в обыкновенные акции исполнение всех договоров купли-продажи обыкновенных акций у эмитента по цене ниже их рыночной стоимости.

**Прибыль налогооблагаемая** – прибыль за период, определяемая в соответствии с правилами налоговых органов, в отношении которой уплачиваются налоги на прибыль.

**Прибыль чистая** – представляет собой разницу между доходами и расходами предприятия за вычетом налога на прибыль, который рассчитывается по правилам налогообложения. За счет чистой (нераспределенной) прибыли отчетного периода выплачиваются дивиденды по обыкновенным и привилегированным акциям.

**Прибыль экономическая** – прибыль до уплаты процентов за использование заемных и привлеченных средств (включая проценты по корпоративным облигациям и привилегированным акциям) и налогов. В зарубежной практике такой вид прибыли широко используется в расчетах, называется чистой операционной прибылью и обозначается EBIT.

**Профиль предприятия** – систематизированная и обобщенная информация о предприятии, включающая в себя общую информацию о предприятии.

**Пользователь финансовой информации** – юридическое или физическое лицо, заинтересованное в информации о предприятии.

**Расходы** – уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода в форме оттока или уменьшения активов, или возникновения обязательств, которые приводят к уменьшению капитала, связанного с распределением лицам, участвующим в капитале.

**Резервы** – выявленные возможности количественного и качественного роста основных показателей деятельности предприятия, заключающиеся в неиспользуемых, частично используемых или нерационально используемых производственных ресурсов.

**Рентабельность** – относительный показатель экономической эффективности деятельности предприятия, отражающий его прибыльность (доходность).

**Рентабельность активов (норма прибыли)** – отношение прибыли до налогообложения или чистой прибыли к среднегодовой стоимости общих активов.

**Рентабельность продаж** – отношение прибыли за период от продолжаемой деятельности к доходу от реализации продукции и оказания услуг; отражает долю прибыли (маржу) в цене продукции, характеризует эффективность операционной деятельности предприятия в отчетном периоде.

**Рентабельность производства** – отношение прибыли за период от продолжаемой деятельности к затратам на производство и реализацию продукции; характеризует способность предприятия контролировать уровень затрат и эффективность политики ценообразования.

**Рентабельность капитала** – отношение чистой прибыли предприятия к его капиталу. Отражает доходность владельца капитала на вложенные им средства.

**Ресурсы** – факторы производства, привлекаемые предприятием для достижения поставленных целей. Ресурсы многообразны: трудовые, материальные, финансовые, организационные, временные, информационные и др.

**Самофинансирование** – финансирование деятельности предприятия за счет генерируемой им прибыли, позволяющее не уменьшать его экономический потенциал.

**Синтез** – метод научного исследования какого-либо явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей.

**Скоринг** - дистанционный анализ показателей деятельности предприятия - система статистической экспресс-оценки предприятия, основанная на анализе его финансовых, рыночных показателей, учредительной документации и продуктовой линейки.

**Себестоимость** – стоимостная оценка расхода или оплата ресурсов, использованных или привлеченных предприятием для производства или приобретения оцениваемого объекта.

**Специализация** – разделение труда в управлении организации, включая распределение официальных обязанностей среди множества должностей.

**Стандартизация** – наличие процедур, которые производятся регулярно и признаны в данной организации, описываются правилами и неизменно применяются, а также наличие таких же отношений между субъектами или субъектами и предметами их деятельности.

**Стандарты международной финансовой отчетности** – документы, определяющие общий подход к составлению финансовой отчетности и предлагающие варианты учета отдельных средств или операций предприятий.

**Точка роста** – это тот потенциал предприятия, реализация которого ведет к существенному повышению конкурентоспособности и экономических показателей (рост выручки, прибыли, создание новых рабочих мест) предприятия, улучшению качества и/или ассортимента продукции и/или спектра предлагаемых услуг предприятия.

**Трудовой потенциал** – совокупность физических и интеллектуальных свойств работника в заданных условиях достигать определенных результатов профессиональной деятельности и самосовершенствоваться в процессе труда, решая новые задачи, возникающее в процессе изменения в производстве.

**Убытки** – превышение расходов над доходами при расчете финансового результата за период.

**Управленческий потенциал** – возможность иерархически упорядоченной совокупности субъектов управления реализовать свои способности по принятию эффективных решений для достижения целей деятельности предприятия в условиях рыночной среды.

**Устойчивость абсолютная** – финансовое положение, которое характеризуется превышением собственного оборотного капитала над величиной запасов, то есть когда имеется неравенство:  $Сок > 3$ .

**Устойчивость нормальная** – это финансовое положение, когда успешно функционирующее предприятие использует для покрытия запасов различные «нормальные» источники средств – собственные и привлеченные. Оно характеризуется неравенством:  $(Сок+Д0) < 3 < ОИ$ .

**Устойчивость финансовая** – состояние запасов, которое гарантирует постоянную платежеспособность предприятия, которая за счет собственных средств покрывает вложенные в активы средства, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам.

**Учет** – система организованного наблюдения, количественного измерения и отражения процессов развития хозяйствующего субъекта.

**Учетная политика** – это конкретные принципы, основы, соглашения, правила и практика, принятые предприятием для подготовки и представления финансовой отчетности.

**Фактор** – причина, движущая сила какого-либо процесса или явления, определяющая его характер или одну из основных черт.

**Финансовый потенциал** – отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного финансового результата

**Финансовые коэффициенты** – относительные показатели, рассчитанные на основе финансовой отчетности, которые позволяют сопоставлять результаты деятельности разных предприятий, независимо от количественных параметров абсолютных показателей во временном разрезе.

**Финансовый механизм предприятия** – система управления финансовыми отношениями предприятия через финансовые рычаги с помощью финансовых методов.

**Центры ответственности** – структурные единицы или подразделения предприятия (вид деятельности, производства, цех, бригада, рабочее место, процесс), способные потреблять необходимые ресурсы, изменять и оценивать соответствие достигнутых результатов плановым (нормативным) показателям, нести ответственность за выполнение установленных заданий.

**Экономическая выгода** – потенциал прямого или косвенного превращения актива в поток денежных средств или их эквивалентов, под которыми понимаются высоколиквидные, как правило, краткосрочные инвестиции (обычно ценные бумаги).

**Эффективность производства** – отношение полезных конечных результатов к объему используемых или затраченных ресурсов. Измеряется с помощью показателей производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, окупаемости затрат и т.д.

**Эффективность работы предприятия** характеризуется относительными показателями – системой показателей рентабельности или прибыльности (доходности) предприятия.

**Эффективность экономическая** – относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

Учебное издание

Чулкова Галина Васильевна

# **ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебное пособие

38.03.01 Экономика

Печатается в авторской редакции

Физ.печ.л. 12,0

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА  
214000, Смоленск, ул. Б.Советская, 10/2

