

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ:
КОМПОНЕНТЫ, ОЦЕНКА,
ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

МОНОГРАФИЯ

*Под редакцией
Скворцова В.А., Бабени И.Г.*

Витебск
2017

УДК 658
ББК 65.24
П 64

Рецензенты:

д.э.н., заведующий кафедрой международного менеджмента учреждения образования «Белорусский государственный университет»
Лукин С.В.;

Первый заместитель Председателя Комитета экономики Витебского облисполкома Салтанович Н.В.;

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой логистики и менеджмента Витебского филиала учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» Горячева С.М.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 30.11.2016.

Рекомендовано к изданию Советом УО «ВГТУ», протокол № 4 от 27.12.2016.

Скворцов, В. А.

П 64

Потенциал предприятия : компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред. В. А. Скворцова, И. Г. Бабени ; УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – 192 с.

ISBN 976–985–481–470–4

В монографии представлены результаты исследования потенциала предприятий легкой промышленности, уровня его использования, разработки методов оценки потенциала и программ реализации резервов и развития предприятий.

Работа выполнена в рамках задания «Исследование направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь» (ГР № 20120318) 2011–2015 гг.

Монография предназначена для студентов, научных исследователей и специалистов предприятий промышленности.

УДК 658
ББК 65.24

ISBN 976–985–481–470–4

© УО «ВГТУ», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
РАЗДЕЛ 1	
КОНЦЕПЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОТЕНЦИАЛОВ	6
1.1 Сущность и интерпретация категории «потенциал предприятия»	6
1.2 Разновидности и взаимосвязь потенциалов предприятия	11
1.2.1 Производственный, технический, научно-технический потенциал предприятия	11
1.2.2 Трудовой и кадровый потенциал предприятия	16
1.2.3 Финансовый, имущественный, инвестиционный потенциал	21
1.2.4 Управленческий потенциал	24
1.3 Концепция потенциала предприятия на основе системно-целевого подхода	30
РАЗДЕЛ 2	
ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И ОЦЕНКЕ	38
2.1 Модель потенциала предприятия на основе системного подхода к субъекту хозяйствования	38
2.2 Методический подход к анализу потенциала предприятия и его компонентов	42
РАЗДЕЛ 3	
МАТРИЧНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТ ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ РЯДА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ОБУВНЫХ, ШВЕЙНЫХ, ТЕКСТИЛЬНЫХ)	82
3.1 Характеристика и обоснование объектов исследования	82
3.1.1 Краткая характеристика ОАО «Витебские ковры»	82
3.1.2 Краткая характеристика ОАО «Знамя индустриализации»	86
3.1.3 Краткая характеристика ОАО «Красный Октябрь»	88
3.1.4 Краткая характеристика ОАО «Гронитекс»	93
3.2 Апробация метода покомпонентного анализа уровня использования потенциала предприятия на примере ОАО «Витебские ковры», ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Гронитекс»	95
РАЗДЕЛ 4	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ПОКОМПОНЕНТНОГО АНАЛИЗА ЭЛЕМЕНТОВ ЕЕ ПОТЕНЦИАЛА	115
4.1 Разработка методики комплексной интегральной оценки потенциала предприятий	117
4.2 Комплексная интегральная оценка потенциала ОАО «Знамя индустриализации»	123

4.3 Анализ потенциала ОАО «Сукно»	128
4.3.1 Краткая характеристика организации и анализ технико-экономических показателей ее деятельности	128
4.3.2 Анализ производственного потенциала ОАО «Сукно»	132
4.3.3 Анализ трудового потенциала организации ОАО «Сукно»	139
4.3.4 Анализ финансового потенциала организации ОАО «Сукно»	144
4.3.5 Анализ управленческого потенциала организации ОАО «Сукно»	150
4.3.6 Комплексная оценка потенциала организации	155
4.4 Апробация методики комплексной интегральной оценки использования производственной компоненты потенциала на примере машиностроительного предприятия	157
4.4.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» в 2011 – 2013 гг.	157
4.4.2 Интегральная оценка использования производственной компоненты потенциала СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш»	160
РАЗДЕЛ 5	
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	
5.1 Разработка модели формирования программ и направлений развития по приоритетным компонентам потенциала предприятия	164
5.2 Разработка модели формирования программ развития и реализации резервов совершенствования производственной, финансовой и кадровой компоненты потенциала предприятия	165
5.3 Разработка модели формирования программы развития и реализации резервов совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия	168
Заключение	176
Список источников	179
	185

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая монография посвящена актуальным проблемам исследования потенциала предприятий и разработке программ улучшения его использования и развития для эффективной реализации избранной руководством предприятия стратегии.

Основой для подготовки монографии явилось выполнение НИР кафедрой менеджмента УО «ВГТУ» в 2011 – 2015 гг. на тему: «Исследование направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь» (ГР №20120318).

Скворцовым В.А. подготовлены раздел 1, раздел 2, раздел 3 п. 3.1, 3.2, раздел 4 п. 4.1, 4.2, раздел 5 п. 5.1, 5.2, 5.3, Савицкой Т.Б. – раздел 1 п. 1.3, раздел 2, раздел 3 п. 3.1, 3.2, раздел 4 п. 4.1, Бабеней И.Г. – раздел 1 п. 1.3, раздел 2, раздел 3 п. 3.1, 3.2, раздел 4 п. 4.1, раздел 5.1, 5.2, 5.3, Сыроевым И.П. – раздел 2, раздел 3 п. 3.1, 3.2, раздел 4 п. 4.1, раздел 5 п. 5.1, 5.2, 5.3, Коробовой Е.Н. – раздел 1, раздел 2, раздел 5 п. 5.2, Чукасовой-Ильюшкиной Е.В. – раздел 2, раздел 4 п. 4.2, Снетковым С.М. – раздел 1, Дрюковой А.В. – раздел 1, раздел 3 п. 3.1, раздел 4 п. 4.1, Зайцевой О.В. – раздел 1, Седовой М.П. – раздел 3 п. 3.1.

Авторы выражают благодарность рецензентам за ценные указания и замечания в процессе подготовки рукописи: д.э.н., заведующему кафедрой международного менеджмента учреждения образования «Белорусский государственный университет» Лукину С.В.; Первому заместителю Председателя Комитета экономики Витебского облисполкома Салтанович Н.В.; к.э.н., доценту, заведующему кафедрой логистики и менеджмента Витебского филиала учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» Горячевой С.М.

РАЗДЕЛ 1

КОНЦЕПЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОТЕНЦИАЛОВ

1.1 Сущность и интерпретация категории «потенциал предприятия»

Жизнеспособность социально-экономической системы во многом определяется наличием и использованием потенциала, а также способностью создавать условия для его развития.

Категория «потенциал предприятия» используется многими авторами. Чаще всего потенциал (от лат. *potentia* — мощь, сила) определяют как источники, возможности, средства, запасы [1], которые есть в наличии и могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-нибудь задачи в определенной области.

Основная масса публикаций по теории потенциала посвящена такому оценочному показателю, как экономический потенциал организации. В большинстве работ подчеркивается важность изучения проблем оценки потенциала и указывается на существование значительных отличий в определении самого понятия «потенциал», его сущности, состава и взаимоотношения с другими категориями.

Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов и В.Л. Тамбовцев рассматривают социально-экономический потенциал предприятия, который определяют как совокупность находящихся в его распоряжении стратегических ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях [2]. В состав таких ресурсов входят «...отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т. д.» Следует отметить, что в данном случае акцент делается на стратегических ресурсах, так как анализ и оценка потенциала организации рассматриваются многими авторами как один из этапов стратегического управления компанией.

Ряд авторов используют такие термины, как «рыночный потенциал предприятия» или «конкурентный потенциал предприятия». Однако четко и ясно представления о структуре рыночного потенциала предприятия пока не дано. Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина и Е.В. Попов характеризуют рыночный потенциал предприятия как «возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком» [3], выделяя в его структуре три составляющие: систему управления, ресурсы и деятельность персо-

нала. Г. А. Яшева рассматривает конкурентный потенциал предприятия как «...комплекс ресурсов (частных потенциалов), обеспечивающих конкурентное положение на рынке» [4]. В.А. Баринов и А.В. Синельников [5] отмечают, что «успешность» в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и её системы управления.

Т.В. Назарчук и О.В. Косинок рассматривают конкурентный потенциал предприятия как «систематизированный комплекс взаимосогласованных возможностей и ресурсов внутренней среды предприятия, который обеспечивает получение преимуществ в условиях меняющейся внешней среды и ограниченных ресурсов, способствует достижению поставленных целей и, при рациональном использовании, обеспечивает предприятию высокий конкурентный статус» [6].

В отношении терминологии можно отметить следующее: рассматривая потенциал предприятия как рыночный или конкурентный, авторы, по существу, используют гомологичные понятия, но в разной интерпретации. Очевидно, используя термин «конкурентный», авторы делают акцент на анализе потенциала предприятия с позиции обеспечения его конкурентоспособности.

Под экономическим потенциалом следует понимать потенциал предприятия как социально-экономической системы в целом и выделять в нем внешний потенциал и внутренний. Внешний потенциал (рыночный, конкурентный) характеризует возможности предприятия, ориентированные на рынок и определяется потенциальным объемом спроса, неудовлетворенного имеющимся предложением [6]. Он определяет место, занимаемое предприятием в общем экономическом пространстве, и является источником внешних конкурентных преимуществ (в том числе использования предприятием преимуществ, формируемых внешней средой). Внутренние же конкурентные преимущества предприятия являются следствием более эффективного использования, качественного и количественного развития его внутреннего потенциала.

Несмотря на разнообразие интерпретаций понятия «внутренний потенциал», можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов:

1. Внутренний потенциал предприятия отражает степень силы предприятия в использовании и наращивании ресурсов, находящихся в его распоряжении, а также в реализации всех видов его деятельности.

2. В структуре внутреннего потенциала выделяют ресурсную составляющую: материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы, которыми располагает предприятие.

3. Кроме ресурсной составляющей выделяют совокупность средств и возможностей предприятия в области инновационной, производственной, маркетинговой, финансовой, управленческой, адаптаци-

онной и других видов деятельности, включая эффективное использование ресурсов (результативная составляющая).

В структуре внутреннего потенциала выделяют:

- 1) производственный потенциал;
- 2) финансовый потенциал;
- 3) маркетинговый;
- 4) управленческий;
- 5) *трудовой* (кадровый);
- 6) инновационный потенциал и др.

Обобщив различные точки зрения, можно предложить следующую модель, отражающую общий подход к понятию «потенциал предприятия» (рисунок 1.1)

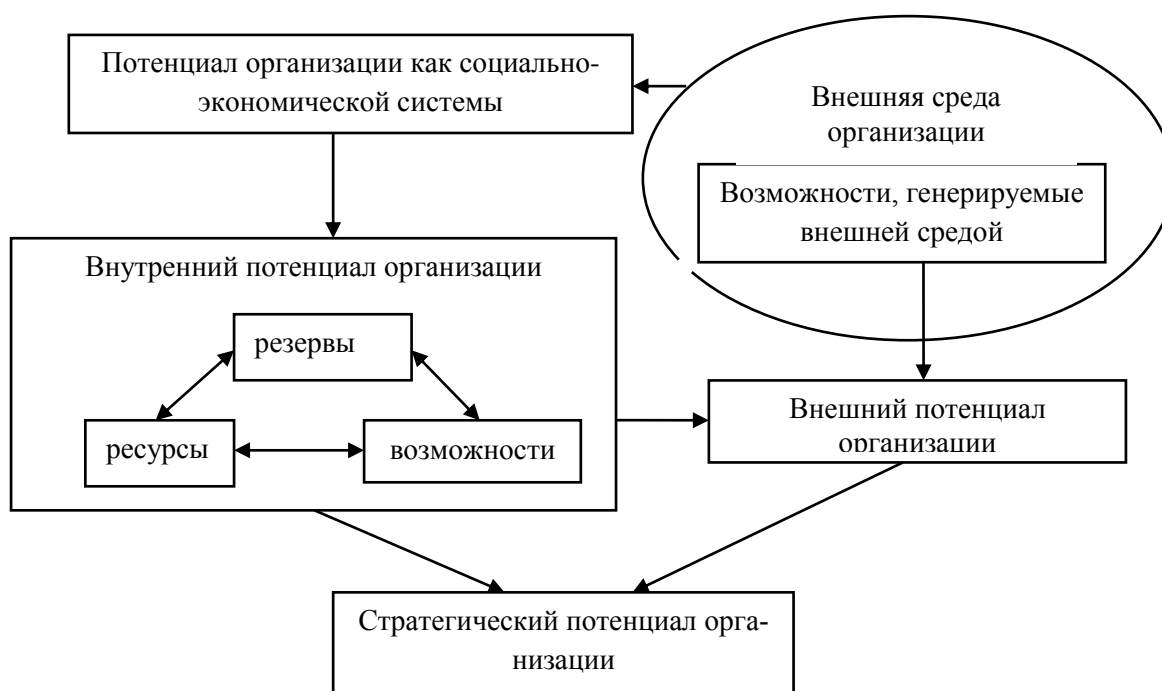


Рисунок 1.1 – Модель стратегического потенциала предприятия

Как отмечает В.В. Ковалев, «Социально-экономическую систему можно определить как совокупность ресурсов с обязательным и доминирующим участием человеческого фактора, объединенных для достижения некоторой цели экономического характера, организованных надлежащим образом и действующих как единое целое» [7].

Применительно к экономике в контексте социально-экономических систем, к которым относится любое предприятие, потенциал представляет собой совокупность ресурсов. Совокупность ресурсов состоит из материальных, трудовых, финансовых, организационных, информационных и других видов ресурсов.

Идентифицируя наличие ресурсов с понятием «потенциал», выделяем трудовой, технический, организационный, имущественный, финансовый и прочие потенциалы, которые определяют способность предприятия достигать поставленные перед ним цели. Наличие любого вида потенциала и его использование определяет в той или иной степени результат деятельности предприятия. Способность развития социально-экономической системы, как правило, отождествляется с понятием «экономический потенциал».

Экономический потенциал зависит от количества трудовых ресурсов, качества их профессиональной подготовки, объема производственных мощностей предприятия, наличия финансовых ресурсов, а также степени развития отраслей производственной сферы, достижений науки и техники, доступности ресурсов, структуры внешних рынков, то есть детерминирован факторами внешней среды.

Существуют два направления исследования экономического потенциала как объекта.

С одной стороны, экономический потенциал рассматривается как совокупность ресурсов хозяйствующего субъекта (ресурсное направление). В этом случае оценка экономического потенциала сводится к определению стоимости доступных ресурсов (активов). Активы представляют собой совокупность финансовых и нефинансовых ресурсов, а также отвлеченные средства (дебиторская задолженность).

С другой стороны, способность хозяйствующего субъекта осваивать, перерабатывать имеющиеся у него ресурсы для удовлетворения общественных потребностей считается экономическим потенциалом (результативное направление). Такая способность определяется наличием трудового, технического, организационного потенциала и непременно устойчивостью финансового положения предприятия. При этом оценка величины экономического потенциала сводится к оценке максимального количества благ, которое хозяйствующий субъект способен произвести при данном количестве, качестве и строении ресурсов.

Обобщив эти направления с точки зрения действующего предприятия, можно сказать, что экономический потенциал – это способность предприятия к его дальнейшей деятельности, его количественному и качественному приращению, основанная на наличии ресурсов. Эту способность предприятие реализует, используя резервы. Ресурсы, как и резервы, определяются различными измерителями: трудовыми, натуральными, стоимостными. Ресурсы и резервы в стоимостном измерении представляют собой активы, капитал и обязательства. Таким образом, потенциальные возможности предприятия определяются наличием ресурсов и возможностью использования резервов.

Выявление резервов осуществляется в результате экономического анализа. С.Б. Барнгольц рассматривает резервы с двух сторон, отождествляя с понятием «потенциал предприятия» [8].

Во-первых, резервами считаются материально-вещественные ресурсы, которые временно не используются по назначению. Такого рода резервы создаются планомерно для удовлетворения дополнительной потребности в них, могущей возникнуть при определенных обстоятельствах. Они выражены в конкретных материально-вещественных элементах процесса производства, принимают форму резервных (страховых) запасов сырья, материалов, топлива и полуфабрикатов, резервного, неустановленного оборудования, уже смонтированного, но бездействующего оборудования, свободных производственных площадей и проч. Эти резервы вовлекаются в производство при нарушении графиков поставок средств труда, перевыполнении производственной программы, изменении ассортимента выпускаемой продукции, сверхплановом расходе сырья, материалов и топлива. В масштабах хозяйства страны создаются общегосударственные резервы средств производства и ведется подготовка трудовых резервов, то есть молодых рабочих и дипломированных специалистов.

При анализе хозяйственной деятельности резервы в таком понимании изучаются с точки зрения соответствия их размера реальной потребности – не избыточны ли они или же, наоборот, недостаточны. Это направление анализа резервов имеет очень важное значение для расчета обоснованных норм резервных запасов, их ограничения размерами, действительно необходимыми для обеспечения непрерывности и ритмичности производства. С этой целью на практике систематически анализируются производственные запасы, товарные запасы, неустановленное оборудование.

Во-вторых, в переносном, широко используемом в анализе смысле этого слова резервы – это неиспользованные возможности повышения эффективности производства, усиления действия факторов, способствующих росту эффективности хозяйствования и устранению отрицательного влияния других факторов. Выявление резервов в таком понимании и определение реальных путей и сроков их мобилизации является главной задачей экономического анализа деятельности всех хозяйственных звеньев. В течение продолжительного времени в аналитической литературе и в практике работы промышленных предприятий к резервам улучшения хозяйствования относили только устранение причин потерь времени и материальных ресурсов, отражаемых в отчетности. Чаще всего подсчитывались прямые безусловные потери: недостача продукции незавершенного производства в цехах, производственный брак и порча материальных ресурсов, убытки от списания долгов, штрафы, пени и неустойки уплаченные, то есть реальные потери мате-

риальных ресурсов и денежных средств. Такие потери являются следствием бесхозяйственности, нарушения режима экономии, невыполнения договорных обязательств, стихийных бедствий, хищений. В настоящее время «потери» включают также сверхплановые затраты времени, материалов и денежных средств, то есть перерасходы всех видов ресурсов по сравнению с действующими на данном предприятии нормами.

Таким образом, выявленные резервы показывают уровень недоиспользования потенциала предприятия, обусловленного наличием материально-вещественных ресурсов, которые создаются планомерно для удовлетворения дополнительной потребности в них при определенных обстоятельствах; с другой стороны, это неиспользованные возможности организации [8].

1.2 Разновидности и взаимосвязь потенциалов предприятия

С позиции системного подхода потенциал предприятия характеризуется такими свойствами, как взаимосвязь элементов, целостность, сложность, иерархичность, множественность описания, способность к развитию и т. п.

Рассмотрим взаимосвязь потенциала организации с различными видами потенциалов, а именно с такими экономическими категориями, как «производственный потенциал», «технический потенциал», «научно-технический потенциал», «финансовый потенциал», «трудовой потенциал», «организационный потенциал», «управленческий потенциал». Также рассмотрим определения ряда названных выше экономических понятий для преодоления семантических барьеров, возникающих при различных толкованиях смысла терминов, используемых в экономической литературе.

1.2.1 Производственный, технический, научно-технический потенциал предприятия

Существует несколько подходов в определении сущности и структуры производственного потенциала. Наиболее распространенным является ресурсный подход, который, в свою очередь, делится на две ресурсные позиции.

Сторонники первой позиции рассматривают производственный потенциал как совокупность ресурсов без учета их взаимосвязей и участия в процессе производства. В числе сторонников этой позиции – академик Абалкин Л.И., Золотарев В.А., Волик И.Н., Лукинов И., Савицкая Г.В. [9]. Это наиболее всеобъемлющее определение. Недостатком данного подхода является то, что исключается рассмотрение взаимодей-

ствия ресурсов, так как простое наличие ресурсов не предполагает их совместимость и применимость (используемость).

Болотный К.А., Ротко Н.В., Кушлин В.И., Слижис М.У. [10] отождествляют производственный потенциал с основными фондами, материальными и трудовыми ресурсами. Авторы конкретизируют ресурсные составляющие производственного потенциала. Не следует ограничивать рассмотрение производственного потенциала предложенными составляющими, целесообразно также рассматривать в составе данной категории информационно-коммуникационные ресурсы и ресурсы управления.

Ревуцкий Л.Д., рассматривая производственный потенциал предприятия, ограничивается только трудовыми ресурсами, определяя его как «...технически, организационно, экономически и социально-обоснованную норму эффективного рабочего времени основного производственного персонала предприятия за определенный интервальный период календарного времени» [11]. Автор данного определения сводит производственный потенциал к наличию одного ресурса, без которого использование остальных не представляется возможным.

Ряд авторов сравнивает производственный потенциал только с основными средствами (фондами) и производственной мощностью предприятия (объединения). Недостатком данного подхода является то, что авторы в некоторой степени отождествляют производственный потенциал с техническим потенциалом предприятия, к тому же имеет место узость во взгляде на структуру производственного потенциала.

Никитина Н.В. также рассматривает инновационную составляющую производственного потенциала.

Другая группа экономистов, в которую входят Анчишкин А.И., Архипов В.М., Бердникова Т.Б., Мерзликина Е.М., Сатановский Р.Л., Фигурнов Э.Б. [12, 13], определяет производственный потенциал как способность производственной системы производить определенное количество материальных благ, используя ресурсы производства. Так, экономист Бердникова Т.Б. определяет производственный потенциал как «...категорию, объединяющую различные производственные возможности предприятия по выпуску и реализации различных видов продукции, оказанию услуг» [12]. Однако наиболее обоснованное мнение по вопросу сущности понятия производственного потенциала высказывают ученые Богомолова В.А. и Нгуен Т.Т. Ханг. Они определяют производственный потенциал предприятия как «...имеющиеся у него потенциальные возможности по выпуску конкурентоспособной продукции при использовании совокупности имеющихся на предприятии технических, трудовых и материально-энергетических ресурсов» [14].

Существует также ряд общих определений. Так, Шокарева Т.Д. относит производственный потенциал к составной части научно-

технического потенциала. По мнению экономиста Беловой С.А., «...производственный потенциал является синтетическим показателем уровня развития экономики».

Понятие «производственный потенциал» наиболее близко понятию «технический потенциал», однако сущность их различна. Во всех перечисленных выше случаях производственный потенциал предприятия выступает как категория социально-экономическая, так как обеспечивается, наряду с прочими, трудовыми ресурсами, и значение их при формировании производственного потенциала предприятия очень велико. В то время как технический потенциал – категория технико-экономическая.

В связи с вышеизложенным, очевидным становится различие между производственным и техническим потенциалами. Производственный потенциал, как характеризует его Нгуен Т.Т. Ханг [14], «...выступает как органичное единство всех основных элементов процесса производства», тогда как технический потенциал, являясь потенциалом более низкого уровня, рассматривается лишь как один из основных, но, несомненно, наиболее значимый элемент основного производственного процесса. Технический потенциал обеспечивает не столько объем, сколько разнообразие выпускаемой продукции и выражается в возможности использования всего спектра имеющихся у предприятия технологий.

В настоящее время активно исследуемая категория «производственный потенциал» практически полностью поглотила «техническую» составляющую. Можно предположить, что эта тенденция не совсем верна, так как исследование производственного потенциала подразумевает в основном использование метода дедукции, то есть построение суждений от предпосылки (аксиомы) к следствию. То есть, исходя из расчетных максимально достижимых величин использования ресурсов, имеющихся на предприятии, осуществляется расчет рабочих программ. Исследование же технического потенциала, по нашему мнению, должно основываться на методе индукции, что подразумевает построение умозаключений от фактов к некоторой гипотезе. В данном случае исходным показателем является реально достижимая величина использования ресурса, результатом будет являться некоторое гипотетическое финансовое состояние системы (предприятия), в соответствии с которым может быть разработано и принято конкретное управленческое решение, положительное (в пользу данной ситуации) или отрицательное (при этом будет рассматриваться альтернативное решение).

Тенденция «глобализации» экономических категорий в исследованиях постепенно приводит к затушевыванию значимости каждого элемента структуры того или иного понятия, то есть детализация, подробное и всестороннее исследование такой основополагающей катего-

рии, как «технический потенциал», является необходимым этапом при формировании сложных экономических категорий.

Далее рассмотрим взаимосвязь производственного и научно-технического потенциалов.

Техника базируется на фундаментальных научных открытиях и исследованиях; взаимосвязь и взаимодействие техники с наукой – важнейшее условие научно-технического прогресса и общественного развития в целом. Сущность научно-технического потенциала имеет большое значение для более глубокого понимания сущности технического потенциала предприятия.

Громека В.И. определяет научно-технический потенциал как «...совокупность трудовых, технических, материальных, информационных ресурсов и ресурсов организации и управления, отвечающих требованиям каждого данного этапа научно-технического развития и предназначенных для создания новой и совершенствования выпускаемой продукции, интенсивного развития производства и обеспечения на этой основе изменения условий и характера труда, повышения эффективности общественного производства» [15]. Сходного мнения придерживается Семенов В.Я.: Научно-технический потенциал – это «...те ресурсы, которые используются и могут быть использованы для решения задач научно-технического развития производства» [16]. Структуру научно-технического потенциала, по его мнению, составляют следующие компоненты: «...творческий, научно-исследовательский, технический и информационно-управленческий» [16] потенциалы. В рассмотренных определениях прослеживается ярко выраженный ресурсный подход к структуре научно-технического потенциала.

По мнению Каныгина Ю.М., научно-технический потенциал – это «...система, включающая науку, образование и технический потенциал производства, иными словами, это вся совокупность факторов (интеллектуальных и материальных), определяющих уровень, сроки создания и масштабы распространения новых технологических систем в общественном производстве». Он определяет следующую структуру: «...научно-технический потенциал имеет три составляющие: исследовательский потенциал, потенциал образования, технический потенциал производства». В данных высказываниях довольно четко определяется взаимосвязь категорий «технический» и «научно-технический» потенциалы.

Существует также следующее определение структуры научно-технического потенциала: «...научно-технический потенциал включает в себя производственный потенциал и ресурсное обеспечение НИОКР: научные кадры, материально-техническую базу, финансовые затраты» [17].

По мнению экономиста Ефимовой В.В., включение в понятие научно-технического потенциала всего технического потенциала ошибочно. К нему логично отнести лишь ту часть техники, которая применяется в научных исследованиях, а также опытно-экспериментальных работах. В соответствии с этим заявлением Ефимова В.В. приводит свое определение: «Научно-технический потенциал представляет собой совокупность запасов знаний и научно-исследовательских мощностей, накопленных в результате выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ при использовании соответствующих специалистов, имеющих опыт работы и профессиональную подготовку в данной области, направленных на обеспечение качества научных исследований, реализация которых позволит обеспечить размер прибыли, требуемый для жизнеобеспечения научно-исследовательских и конструкторских организаций отрасли» [18].

Приведя ряд мнений, можно сделать вывод о том, что большинство экономистов включают технический потенциал в состав научно-технического. Это, безусловно, верно, так как практически все мероприятия и разработки, направленные на научно-технический прогресс в современных условиях невозможны без использования технического потенциала (например, лаборатории).

Рассмотрим взаимосвязь технического и экономического потенциалов, для этого обратимся к понятию «экономический потенциал». Как и две рассмотренные ранее категории, данное понятие является предметом исследования многих экономистов: Ашимбаева Т.А., Игнатовского П.А., Мерзликиной Е.М., Никитиной Н.В., Проскурякова В.М., Самоукина А.И., Молчанова Б.М. и др. [13, 19, 20, 21]. Стоит отметить, что чаще всего рассматривается экономический потенциал страны, региона, общества и гораздо реже это понятие затрагивается на уровне отдельно взятого предприятия. Следует также отметить, что рассмотренный выше производственный потенциал «...есть часть экономического потенциала и отличается от последнего тем, что не включает в свою структуру экономические связи..., полностью относящиеся к производственным отношениям первичных звеньев промышленности».

Другой подход отражен в определении Никитиной Н.В. : «Экономический потенциал промышленного предприятия – это совокупность всех экономических возможностей, направленных на производство материальных благ и услуг, которое предполагает максимально возможное использование всех имеющихся на предприятии (объединении) ресурсов для выпуска необходимой и конкурентоспособной продукции с соответствующим уровнем осуществления мероприятий по внедрению новейшей техники и технологии, оптимальных режимов работы, научной организации труда и производства, охраны окружающей среды в данный конкретный период времени» [21]. Данной позиции

придерживаются Мерзликина Е.М. и Марушков Р.В., говоря, что под экономическим потенциалом предприятия понимается «...способность предприятия обеспечивать свое долговременное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы наличных ресурсов» [13].

Таким образом, понятие «технический потенциал» занимает свое немаловажное место и в этой категории, входит в нее неотъемлемой составной частью, являясь критерием максимального использования одного из основных видов ресурсов – технико-технологических. А так как максимально возможное использование данного вида ресурсов вероятно только при условии минимизации влияния воздействующих на технический потенциал факторов, это не противоречит требованиям интегрированного подхода к его исследованию.

Рассмотрев ряд существующих мнений, можно сделать вывод о том, что в понятие «производственный потенциал» исследователями вкладывается различный смысл, то есть не существует единой точки зрения. Однако в широком смысле большинство существующих мнений сводится к определению производственного потенциала как совокупности тех или иных видов ресурсов предприятия. Таким образом, большее распространение получила ресурсная позиция в определении производственного потенциала. С этой позиции взаимосвязь технического и производственного потенциала раскрывается через объемы совокупностей рассматриваемых в каждом из понятий ресурсов. В этом случае технический потенциал является составным элементом производственного потенциала, так как технико-технологические ресурсы, как видно из представленных выше определений, входят в состав ресурсов, способных производить материальные блага. Более того, данный вид ресурсов является основой производственного потенциала и с точки зрения второй позиции, потому что именно основные производственные фонды включают в себе способность или возможность производства.

1.2.2 Трудовой и кадровый потенциал предприятия

Одной из основных теоретических проблем определения и оценки кадрового и трудового потенциала предприятия является проблема формирования понятийного аппарата. В многочисленных публикациях трудовой потенциал организации отождествляется с кадровым потенциалом [22, 23, 24].

Однако некоторые авторы, а именно А.Б. Борисов [23] и В.В. Адамчук, утверждают, что кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала организации.

Приведем основные подходы, используемые различными авторами при разделении понятий «трудовой потенциал предприятия» и

«кадровый потенциал предприятия»:

1. Существует мнение, что из трудовых ресурсов, которые объединяют всех работников, обладающих общей способностью к труду, к кадрам относится только та их часть, которая имеет профессиональную способность к труду, то есть имеет специальную подготовку. Таким образом, численность трудовых ресурсов предприятия больше численности кадров на часть, сформированную неквалифицированными и мало-квалифицированными работниками [25].

На наш взгляд, неквалифицированных и мало-квалифицированных работников нельзя исключать из трудовых ресурсов предприятия, поскольку труд, квалифицированный или нет, является неотъемлемой составляющей потенциала предприятия.

2. Отличие трудового потенциала от кадрового потенциала заключается в такой характеристике последнего, как постоянство кадров (закрепление на рабочих местах) [26]. В данном случае кадровый потенциал предприятия рассматривается как обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию.

3. Кадровый потенциал отражает качественную сторону свойства трудового ресурса предприятия обеспечить выполнение технологического процесса создания материальных или нематериальных ценностей или определенного объема работ (услуг) в заданных условиях производства, приспособиться к изменению условий и изменить указанные условия в процессе самосовершенствования. Трудовой же потенциал характеризует свойство данного ресурса обеспечить изготовление нужного рынка объема продукции заданного качества для получения прибыли в оптимальном для данного этапа развития предприятия размере. Показателями оценки в этом случае является фонд времени одного работника; стоимость одного часа труда (или определенного времени по контракту) в зависимости от уровня квалификации и условий конкретного рабочего места, должности, обязательств по контракту; выработка на одного рабочего, работающего, специалиста, руководителя [27].

В соответствии с этим подходом в составе кадрового потенциала выделяют отдельные составляющие (таблица 1.1)

Таблица 1.1 – Теоретические подходы к пониманию составляющих кадрового потенциала

Авторы	Составляющие кадрового потенциала
1	2
Крум Э.В. [28]	Численность кадров; их образовательный уровень; личные качества; профессионально-квалификационная, половозрастная структура; характеристики трудовой и творческой активности

Окончание таблицы 1.1

1	2
Коломоец Е.Н. [29]	Профессиональные знания работников; умения и навыки; компетентность; профессиональная мобильность; инновационность; профориентированность и т. п.
Кибанов А.Я. [30]	Психофизиологический; социально-демографический; квалификационный; личностный потенциалы
Спивак В.А. [31]	Профессионально-квалификационный; психофизиологический; творческий; коммуникативный; нравственно-мотивационный; лидерский; административный потенциалы; потенциал к развитию; ассертивность (уверенность в своих силах); гибкость

Следует отметить, что среди различных подходов к раскрытию сущности кадрового потенциала выделяется мнение Н.П. Беляцкого, который утверждает, что в это понятие кадрового потенциала включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности, главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе не сами элементы, а взаимодействие между ними [32].

Райзберг Б.А. приводит следующее определение: «Трудовой потенциал страны, региона, предприятия — располагаемые в настоящее время и предвидимые в будущем трудовые возможности, характеризующиеся количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками» [33]. То есть трудовой потенциал организации составляет некоторое множество (совокупность) трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий.

Существует точка зрения, что кадровый потенциал – возможности определенной категории рабочих, специалистов или других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными целями. В последнем случае акцент делается на двух аспектах: работник выполняет свои обязанности в рамках должностных инструкций; его деятельность направлена на достижение текущих и перспективных целей организации [34].

В этой связи представляется возможным выявить различия между трудовым и кадровым потенциалом, с позиции того, что под кадрами предприятия принято понимать основной (штатный) состав работни-

ков предприятия. Трудовые ресурсы предприятия – это часть трудовых ресурсов страны, занятых на данном предприятии. Следовательно, кадровый потенциал предприятия – часть трудового потенциала.

Как кадровый, так и трудовой потенциал по существующим подходам рассматривается в первую очередь как ресурс. Ресурсная составляющая кадрового потенциала количественно меньше ресурсной составляющей трудового потенциала на величину той части трудовых ресурсов организации, которая включает работников, не состоящих в штате организации (привлеченных на условиях договора подряда, внешних совместителей и т. п.).

Помимо ресурсной составляющей, как кадровый, так и трудовой потенциал включают возможности, способности, компетенции работников организации. Их можно объединить в несколько групп:

- психофизиологические характеристики, такие как возраст, пол, состояние здоровья, работоспособность, другие характеристики, обусловленные требованиями конкретного рабочего места;

- квалификационные характеристики – уровень и профиль специализации, уровень и качество общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, способность к творчеству, способность к развитию, другие показатели, существенные с точки зрения сложности и содержания работ;

- социальные характеристики – коммуникабельность, дисциплинированность, ценностные ориентации, интересы, то есть все, что влияет на процесс производства при совместной работе.

Следует отметить, что существует понятие «кадровый потенциал управления организацией», в которое включаются состав и квалификация только управленческих кадров, их качественные характеристики, а также структура и стиль работы аппарата управления.

Процесс формирования и развития кадрового потенциала организации, по мнению Н.П. Беляцкого [32], проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования персонала или кадровый цикл (рисунок 1.2).

Развитие кадров составляет основное содержание управления персоналом, которому свойствен системно-ситуационный подход. В соответствии с таким подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации, из которого частично формируется ее потенциальный резерв (внешние источники потенциального резерва). Существуют также и внутренние источники организации, например молодые специалисты [32].

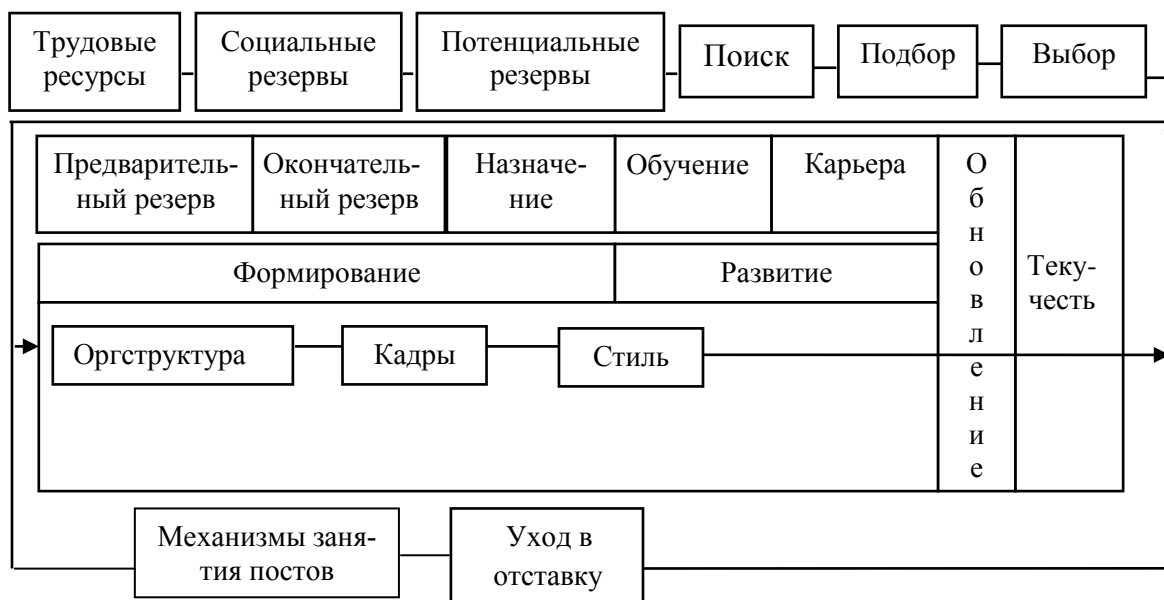


Рисунок 1.2 – Кадровый цикл

Источник: [32].

Процесс формирования кадрового потенциала начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров. Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятия должностей, мотивацию и активность самих сотрудников.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, повышения квалификации, стажировке руководящих работников и специалистов, которое дает необходимые знания, навыки и опыт, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы обновления кадрового потенциала, которые включают увольнение работников и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов – выборов, конкурсов, выдвижения, назначения, оценок кандидатов. Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Способность персонала решать текущие и перспективные задачи раскрывает сущность трудового потенциала организации, который определяется численностью персонала, его образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

1.2.3 Финансовый, имущественный, инвестиционный потенциал

Значительный вклад в исследование вопросов, связанных с формированием, развитием и управлением финансовым потенциалом организации, внесли такие учёные, как И.А. Бланк, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, П.А. Фомин, М.К. Старовойтов, Р.А. Кайгородов, А.А. Хомякова, Дж.К. Ван Хорн и др.

Вместе с тем научным сообществом все ещё не выработан единый подход к пониманию сущности финансового потенциала организации (таблица 1.2), не разработана общепризнанная методика его количественной оценки, отсутствует системный подход к созданию действенной системы управления финансовым потенциалом организации.

Таблица 1.2 – Определение категории «финансовый потенциал предприятия»

Авторы	Трактовка категории «финансовый потенциал предприятия»
1	2
Т.Н. Толстых, Е.М. Уланова [35]	Обеспеченность финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразность их размещения и эффективность использования
П.А. Фомин, М.К. Старовойтов [18]	Отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии: <ul style="list-style-type: none"> – наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой 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
Агеев А.И., Кудешова С.Г., Куроедов Б.В., Немкова О.В., Трофимчук А.В. [36]	Способность предприятия получать денежный капитал и управлять им

Окончание таблицы 1.2

1	2
Н.А. Сорокина [37]	Совокупность финансовых ресурсов, вовлеченных в оборот, с учетом привлечения дополнительных финансовых источников, исходя из стратегических перспектив и инвестиционной привлекательности фирмы
А.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова [38]	Максимально возможная стоимость всех ресурсов предприятия, при условии их функционирования в рамках определенной организационной структуры

Анализ существующих научных позиций позволяет констатировать факт существования нескольких принципиальных подходов к трактовке сущности финансового потенциала:

1. Ресурсный подход предполагает отождествление финансового потенциала с финансовыми ресурсами. Представители этого подхода (И.Т. Балабанов, Р.Г. Брейли, С.Т. Майерс, Ю. Бригхем, В.В. Ковалев и др.) рассматривают финансовый потенциал как финансовые ресурсы предприятия – совокупность денежных средств и финансовых активов, имеющих в распоряжении субъектов хозяйствования и предназначенных для финансирования текущей деятельности, выполнения финансовых обязательств, финансирования инвестиций.

2. Подход, базирующийся на финансовой результативности деятельности [13]. В качестве результата рассматривается либо достижение определенных финансовых показателей деятельности (чаще всего показателей финансового состояния организации), либо такой комплексный показатель, как стоимость компании. Поэтому ряд исследователей анализ и оценку финансового потенциала организации методически сводят к анализу и оценке ее финансового состояния.

3. Функционально-организационный подход. Финансовый потенциал определяется преимущественно эффективностью системы финансового управления. Так Ф.И. Евдокимов, О.В. Мизина определяют финансовый потенциал как «возможности системы финансового управления к эффективному распределению финансовых ресурсов» [39].

4. В рамках комплексного подхода финансовый потенциал определяют как совокупность финансовых ресурсов, финансовых возможностей и системы эффективного финансового управления.

Наиболее точное, на наш взгляд, определение финансового потенциала дает И.А. Бланк, определяя ее как комплексную характеристику предпосылок и возможностей финансового развития предприятия [40].

Наряду с понятием «финансовый потенциал» ряд исследователей используют и его модификации, такие как финансово-инвестиционный потенциал. Отдельно рассматриваются такие составляющие потенциала организации, как имущественный и инвестиционный потенциал.

Под имущественным потенциалом организации следует понимать совокупность активов (средств организации), находящихся под ее контролем, которыми она владеет и распоряжается для достижения поставленных целей и которые приносят доходы, обеспечивая рост благосостояния собственников. Имущественный потенциал может быть охарактеризован количественно в стоимостной оценке активов предприятия, и качественно как степень устойчивости финансового состояния. Состав, структура и динамика активов и источников средств традиционно являются объектом управления финансового менеджмента организации. В связи с этим имущественный потенциал организации следует рассматривать как часть финансового потенциала организации.

В экономической литературе представлены исследования инвестиционного потенциала предприятия как элемента его производственного, финансового и экономического потенциала. При этом возникает вопрос иерархической включенности инвестиционного потенциала в другие виды потенциала или представления его как самостоятельного элемента потенциала организации. В последнем случае в качестве аргумента приводится утверждение, что инвестиционный потенциал – это показатель инвестиционной привлекательности предприятия, представляющий собой совокупность объективных условий и предпосылок для осуществления инвестиций. Но очевидным является тот факт, что не существует инвестиций ради инвестиций, инвестиции всегда имеют целевую направленность (объект инвестирования). В связи с этим инвестиционную привлекательность предприятия следует рассматривать как составляющую инвестиционного потенциала, а не наоборот.

В наиболее общем виде инвестиционный потенциал предприятия представляет собой его способность реализовать совокупность инвестиционных возможностей по генерированию дополнительных доходов благодаря мобилизации всех видов ресурсов с целью повышения стоимости объекта инвестирования. Если в качестве объекта инвестирования выступает производство (или его элементы), то правомерно рассматривать инвестиционный потенциал как часть производственного потенциала организации.

Если рассматривать инвестиции как вложения капитала в любой форме с целью получения дохода в будущем, то есть делать акцент на финансовой результативности инвестиций, а в качестве источника инвестиций рассматривать капитал организации (финансовые средства), можно использовать термин «финансово-инвестиционный потенциал».

Так как предприятие чаще всего реализует инвестиционные программы разной направленности (инвестиции в основные средства, развитие персонала, инновации, финансовые инструменты, такие как акции, облигации и т. п.), инвестиционный потенциал можно рассматривать как самостоятельный элемент потенциала организации.

1.2.4 Управленческий потенциал

Во второй половине XX века один из основоположников стратегического планирования и управления, И. Ансофф выявил основные тенденции в развитии организации и выдвинул ряд новых идей в области организационных структур управления, которые можно интерпретировать как *теорию организационного потенциала* [41].

Действительно, основным организующим началом в создании и функционировании любой производственной системы является управляющая подсистема, которой многими авторами приписывается (присваивается) наличие организационного потенциала системы в целом. Управляющая подсистема, управляющая сама собой и объектом управления, организующая саму себя и свой объект на основе функции организации, формирует и развивает организационный потенциал системы, в данном случае предприятия как хозяйствующего субъекта. На рисунке 1.3 нами представлена модель, основанная на разработках И. Ансоффа и А. Чандлера [41, 42], которая синтезирует их гипотетический подход к адекватному преобразованию организационных структур в изменяющейся внешней среде.



Рисунок 1.3 – Гипотетическая модель динамики оргпотенциала по И. Ансоффу и А. Чандлеру

Отождествление организационного потенциала с управляющей подсистемой не вполне корректно, поскольку объект управления (управляемая подсистема) является материальным, финансовым, экономическим носителем организованного управляющей подсистемой потенциала предприятия.

Наделение организационным потенциалом только и исключи-

тельно управляющей подсистемы, как это предлагается И. Ансоффом, А. Чандлером [41, 42], делает её самостоятельной, независимой и независимой от объекта управления: производства, потребляемых ресурсов, включая финансовые, вовлечённого в процессе функционирования объекта, персонала. Вместе с тем, при проектировании и особенно анализе организационных структур управления вполне допустимо абстрагирование от объекта, так как та или иная структура обладает различными по содержанию, масштабу и объёму возможностями формирования, наращивания и развития организационного потенциала системы в целом как в области совершенствования управляющей, так и управляемой подсистем. В этой связи оргструктура (вне зависимости от её объекта) может быть проанализирована в следующих аспектах:

- сбор и обработка достаточной и достоверной информации (о внешней среде, объекте управления и др.);
- способность осуществления оперативного реагирования и регулирования;
- своевременное принятие и реализация управленческих решений;
- эффективность системы контроля и сопровождения исполнения решений;
- потенциал в принятии и реализации стратегических решений (долгосрочных целей и др.);
- способность к самоорганизации (реорганизации) при кардинальных изменениях во внешней среде.

Диапазон потенциальных возможностей организации – это как правило, возможности функциональных служб фирмы в области маркетинга, производства, НИОКР, финансов и т. д., а также навыки общекорпоративного управления развитием, диверсификацией, расширением, в том числе за счет приобретения других фирм и др.

В этой связи организационный потенциал в большей степени сводится к потенциалу организационных структур и в пору говорить об их функциональных возможностях.

На **функциональный потенциал** обратили внимание еще на заре предпринимательства, когда обнаружили, что фирма действует эффективнее, когда ее работа распределяется между специализированными организационными подразделениями, так называемыми функциональными службами, каждая из которых обладает специфическими возможностями. Когда в начале прошлого века на фирме «Дюпон» появились такие подразделения, этот процесс назвали «объединение однородных видов деятельности» [41, 42].

На протяжении всего периода развития функциональных служб на передний план выходили различные факторы успеха. В течение первых 30 лет прошлого столетия в большинстве отраслей промышленно-

сти самым важным фактором успеха являлись низкие производственные затраты. Поэтому руководители организаций сосредоточивали основное внимание на совершенствовании функции производства, технологии массового производства в отраслях, производящих потребительские товары; серийного и непрерывного производства в перерабатывающей промышленности, серийного производства в изготовлении средств производства. Многие были достигнуты и в области дальнейшего разделения труда, организации использования производственных площадей, автоматизации, модернизации и загрузке оборудования, управлении товарно-материальными запасами, складировании, распределении, а также в профессиональной подготовке кадров. Был накоплен богатый опыт быстрого и эффективного создания и налаживания законченного производственного процесса.

Начиная с середины 30-х годов, хотя акцент по-прежнему делался на внутрифирменных операциях, центр внимания начал перемещаться на внешнее окружение – рынки. Прежняя, довольно прямолинейная деятельность по сбыту продукции, быстро превращалась в маркетинг, то есть определение, предвосхищение и в некоторой степени формирование потребностей клиентов. Центр внимания переместился на разработку новых видов продукции, искусственное ускорение процесса устаревания прежних видов изделий, формирование нужд и вкусов потребителей. Появились новые виды деятельности, такие, как анализ сбыта, изучение конъюнктуры, методика сбыта, размещение персонала, занятого в сбыте, его мотивация, реклама, содействие сбыту, а также, как и в производстве, проектирование организации, занимающейся маркетингом [3, 43].

Во всех отраслях промышленности, за исключением самых передовых, научные исследования и разработки играли второстепенную роль до окончания второй мировой войны. В первой половине XX столетия все усилия по научно-исследовательским опытно-конструкторским работам (НИОКР) сосредоточивались на совершенствовании производственных и технологических процессов, а также на продлении срока службы всех видов продукции [15].

За период эволюционного развития накопились обширные знания о природе функциональных возможностей и процессе создания функционального потенциала.

У каждой функции одинаковые составляющие: квалификация (профессиональный уровень), техническая база, оборудование, объем знаний и опыт. Но *понятие потенциала* есть нечто большее, нежели совокупность всех элементов, оно *обладает системными свойствами*.

Еще большее значение системные характеристики имеют для повышения эффективности общего руководства.

На раннем этапе развития фирм было сделано еще одно откры-

тие, которое по важности не уступало изобретению функциональных служб. После того как работа была подразделена на функции, возникла необходимость в интеграции, координации и руководстве различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей. Такая работа по интеграции и координации стала называться общим (общефирменным) руководством.

Поначалу общее руководство являлось исключительной прерогативой главного руководителя. Однако по мере того как фирма росла, руководитель все больше был вынужден делить свои полномочия и обязанности с другими. Сегодня общее руководство осуществляется членами верхней части управленческой пирамиды, то есть теми, кто имеет перед собой необходимую перспективу и обладает полномочиями, чтобы направлять общую деятельность фирмы.

Этот опыт был положен в основу принципа максимальной децентрализации, который означает, что высшее руководство фирмы должно свести к минимуму свое вмешательство в оперативную деятельность и управлять «по исключениям», то есть принимать решения лишь в тех случаях, когда наступает рассогласованность или конфликт между функциями.

Пока ключом к успеху являлось эффективно функционирующее производство, такие конфликты возникали редко, так как функция производства была доминирующей. Поэтому подразделения центрального аппарата управления фирмы располагали немногочисленным персоналом и не имели существенного значения для успешной деятельности фирмы.

Когда маркетинг стал играть одну из важнейших ролей, новая концепция маркетинга подразумевала гибкую реакцию на рыночный спрос, а это не всегда согласовывалось с эффективностью стандартизированного массового производства.

В результате стали возникать конфликты между функцией производства и функцией маркетинга. Каждая из них пыталась направить общую деятельность фирмы в таком направлении, которое оптимизировало бы ее собственные цели (для маркетинга – максимальный сбыт; для производства – максимальные объемы и минимальная себестоимость) [15].

При стратегическом подходе недостаточно знать сущность всех функций. Более того, чем глубже «вникать» в специфические проблемы функций, тем вернее это приведет к стратегической близорукости. Управляющему стратегического уровня мало иметь навыки функционального управления, то есть уметь решать высокоструктурированные проблемы в духе конвергенции. Настоящий руководитель-стратег должен уметь творчески решать слабоструктурированные проблемы, чувствовать среду фирмы, иметь опыт в анализе стратегий и проектирова-

нии стратегических гибких структур. Его способности и стиль руководства аналогичны способностям предпринимателя: он должен видеть перспективу, уметь рисковать, проводить реорганизацию, обладать обаянием и в какой-то мере быть политическим деятелем.

Когда повысилась роль управляющего-стратега, выявился любопытный парадокс. Подразумевалось, что руководитель, являющийся экспертом во всех видах деятельности, хорошо знает именно функциональные службы своей фирмы, своей отрасли, в то время как руководитель общего профиля представлялся как человек, обладающий способностями дженералиста, который разбирается в стратегии любой фирмы в любой отрасли.

Еще одной причиной разочарования явилась неспособность фирмы адаптироваться к нестабильности, возникающей в их собственной отрасли в результате изменения технологии.

Этот опыт, подкрепленный научными разработками, привел к началу следующего этапа в развитии концепции общего руководства, а еще более очевидными становились следующие аспекты [44, 45, 46]:

1. Профессиональная пригодность главного руководителя не является универсальной. Его успешная деятельность в одной области не служит гарантией того, что он не менее успешно будет действовать в другой области, имеющей иной уровень изменчивости.

2. Руководитель-дженералист – это всего лишь один (хотя и очень важный) компонент потенциала общего руководства. Как показало исследование Чандлера, другими существенными компонентами являются структура, система принятия решений, информационная система, организационный климат и т. д.

3. Различные условия требуют от общего руководства различных подходов и методов.

4. Важнейшим фактором внешней среды фирмы, определяющим характеристики общего руководства, является уровень нестабильности внешних условий (сравните с основными факторами успеха, которые определяют соответствующий функциональный потенциал).

5. Быстрота реакции общего руководства становится важнейшим фактором успеха, когда фирме необходимо или желательно резко изменить свою стратегию.

6. Поскольку в XXI столетии резкое изменение стратегии становится скорее правилом, нежели исключением, качество общего руководства будет иметь исключительное значение для успешной деятельности и выживания фирмы.

7. Когда резкие повороты стратегии будут происходить не только часто, но и быстро, незапланированная адаптация общего руководства к новым условиям может оказаться слишком медленной. Поэтому перемены в потенциале общего руководства должны, рассматриваться и

проводиться заранее при соответствующей реорганизации оргструктур управления.

В этой связи, существующие трактовки понятия «**управленческий потенциал**» можно условно разделить на несколько групп [47] :

1. Управленческий потенциал по своему содержанию совпадает с кадровым потенциалом управленческих работников [48] и рассматривается как совокупность деловых качеств и личностных возможностей руководителей, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения управленческих задач и достижения поставленных целей. В составе потенциала управленческого персонала в этом случае выделяют:

– ресурсную составляющую (численность и удельный вес управленческого персонала, затраты на оплату труда управленческого персонала, затраты времени на выполнение работниками аппарата управления возложенных на них функций и задач);

– личностные характеристики управленческого персонала – социально-демографические (половозрастные характеристики, уровень образования, семейное положение) и общественно-профессиональные компоненты (коммуникативные качества, способность к инновациям, интеллектуальные способности, профессионализм, способности к творчеству, психофизиологические характеристики).

2. Управленческий потенциал представляет собой совокупность кадрового потенциала управленческих работников и условий реализации потенциала управленческого персонала, которые создает организация и к которым относят разделение и кооперацию управленческого труда в рамках действующей структуры управления, организацию и оснащение рабочих мест, безопасность и охрану труда, стимулирование и мотивацию деятельности управленческого персонала [49].

3. Управленческий потенциал условно подразделяется на две основные составляющие – человеческий потенциал и организационный потенциал, который, в свою очередь, включает в себя коммуникационный потенциал как относительно самостоятельную часть [50]:

– человеческий потенциал – знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, принимающих непосредственное участие в управлении, их моральные ценности, культура труда. Компетенция персонала управления – это способность действовать в разнообразных ситуациях, его образование, квалификация, умения и навыки, опыт, энергия, отношение к работе, к клиентам, уровень общей культуры;

– внутренний организационный потенциал – та часть управленческого потенциала, которая имеет отношение к организации в

целом: организационная структура, культура организации процедуры, компьютерные и административные системы, иными словами это организационные возможности фирмы или ее структурного подразделения;

– внешний организационный потенциал (коммуникационный), который складывается из связей и устойчивых отношений с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации.

Организационный потенциал чаще всего определяют как возможности сложившейся организационной структуры управления обеспечивать высокий уровень эффективности функционирования предприятия в условиях изменчивости внешней среды. Организационный потенциал – это сложный набор взаимосвязанных элементов, составляющих организацию. В понятие организационного потенциала входит система ценностей, компетенция управленческого персонала, организационная структура, информация, процессы, процедуры.

Теория организационного потенциала говорит о том, что изменение внешней среды вызывает изменение стратегии организации, изменение стратегии в свою очередь вызывает изменение организационной структуры. Затем изменяется система ценностей, перестраиваются процедуры, оптимизируются процессы, что вызывает адекватное изменение организационного потенциала.

1.3 Концепция потенциала предприятия на основе системно-целевого подхода

Определяющими моментами при рассмотрении категории «потенциал» являются следующие:

– потенциал – это динамическая характеристика конкретного субъекта (организации как социально-экономической системы);

– потенциал используется для достижения определенной цели или решения какой-либо задачи (комплекса задач). При этом он может использоваться полностью или частично;

– существуют источники формирования потенциала;

– для его реализации и развития необходимы определенные условия.

Потенциал как динамическую характеристику можно рассматривать с трех позиций:

– он отражает прошлое, то есть представляет собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее создания и функционирования, предопределяющих возможности к ее дальнейшему функционированию и развитию (накопленный потенциал);

– характеризует настоящее с точки зрения практического использования имеющихся источников и реализации возможностей (текущий потенциал);

– предопределяет будущее (возможности к дальнейшему развитию), так как в процессе использования имеющегося потенциала по мере достижения прогресса в отношении поставленной цели создаются новые источники, свойства и способности (будущий потенциал).

В качестве источников потенциала следует рассматривать ресурсы и резервы. В качестве необходимого условия использования потенциала выступает реализация имеющихся возможностей в рамках существующих ограничений, формируемых внешней и внутренней средой организации.

Таким образом, составляющими «потенциал», которые его характеризуют, являются:

- средства, имеющиеся в наличии (ресурсы);
- средства, которые могут быть мобилизованы и использованы для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи (имеющиеся в наличии, но по какой-либо причине не используемые резервы; а также не выявленные и потенциальные резервы);
- возможности субъекта-носителя потенциала, генерируемые внешней и внутренней средой.

*Потенциал предприятия = (Ресурсы + резервы + возможности),
позволяющие перевести систему в новое качественное состояние
или достичь заданного результата.*

В таблице 1.3 приведена эволюция понятия «экономический потенциал предприятия», прослеживаемая в работах различных авторов.

Таблица 1.3 – Подходы к определению понятия «экономический потенциал предприятия»

Авторы	Подход
1	2
<i>Ресурсный подход</i>	
В.Р. Веснин, Г.Б. Клейнер, В.В. Ковалев, Н.Ф. Риффа	Совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия
<i>Результативный подход</i>	
В.Н. Авдеенко, М.В. Афанасьев, Ю.Г. Гусев, Е.В. Лапин, А.Н. Люкшинов, Л.С. Шаховская, Г.С. Мерзликина	Совокупность возможностей по выпуску продукции, в условиях, обеспечивающих наилучшее использование по времени и продуктивности определенного количества имеющихся в наличии экономических ресурсов

Окончание таблицы 1.3

1	2
<i>Целевой (стратегический) подход</i>	
Р.А. Белоусов, И.А. Гунина, С.И. Кухаренко, Ю.Ф. Прохоров Л.С. Сосненко, А.А. Харин, Т.Г. Храмцова	Способность предприятия обеспечивать свое функционирование и достижение стратегических целей, используя наличные ресурсы, резервы и реализацию возможности

Источник: [51].

Анализ различных подходов к определению понятия «экономический потенциал организации» позволяет сделать вывод, что они не противоречат, а скорее дополняют друг друга (рисунок 1.4).

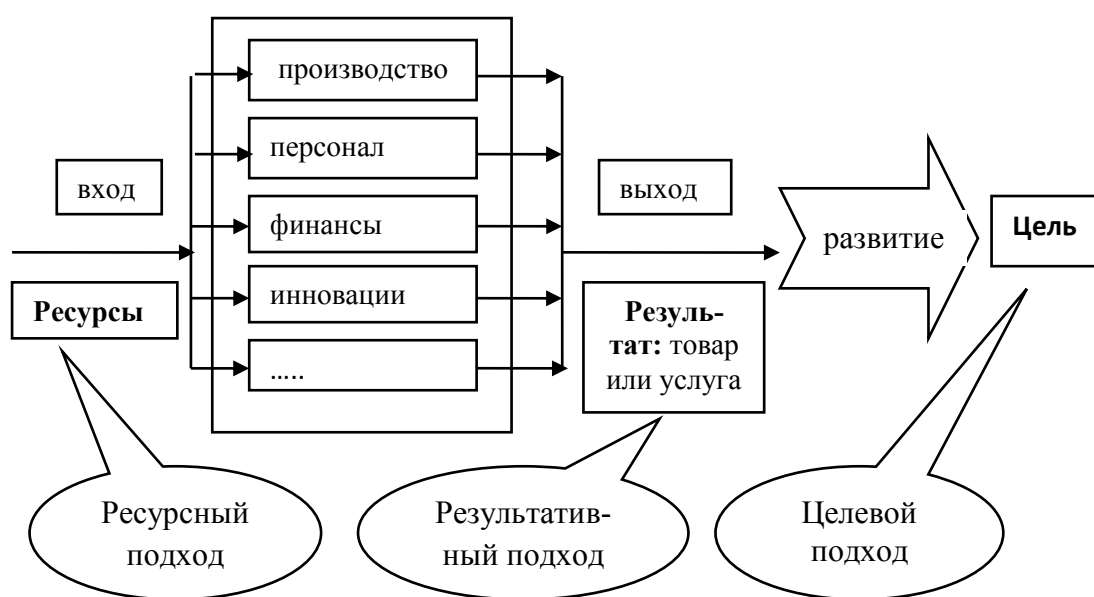


Рисунок 1.4 – Подходы к определению понятия «экономический потенциал» организации

Со стороны «входа» из внешней среды в организацию поступают инвестиции, трудовые, финансовые, материальные, сырьевые ресурсы, информация и элементы технического обеспечения, которые на входе преобразуются в соответствующие виды потенциалов. В связи с этим в экономической литературе можно встретить модель формирования экономического потенциала предприятия, основанную на **ресурсном подходе**.

На выходе системы входные ресурсы преобразуются в продукты и услуги, которые являются результатом такого преобразования. В соответствии с **результативным подходом** экономический потенциал – это совокупность возможностей по выпуску продукции в условиях,

обеспечивающих наилучшее использование по времени и продуктивности определенного количества имеющихся в наличии экономических ресурсов.

Рассматривая в качестве конечного желаемого и возможного результата функционирования организации как системы достижение конкретной цели, экономический потенциал можно определить как способности организации достигать цели ее функционирования на основе использования доступных ей ресурсов, резервов и реализации имеющихся возможностей (целевой подход).

Обобщение вышеперечисленных подходов позволяет сделать следующие выводы.

Если рассматривать организацию как открытую систему, функционирующую во внешней среде, то содержание понятия «потенциал предприятия» состоит в интегральном отражении (оценке) текущих и будущих возможностей экономической системы трансформировать входные ресурсы с помощью присущих ее персоналу предпринимательских способностей в экономические блага и, таким образом, максимально удовлетворять корпоративные и общественные интересы.

С позиции процессного подхода, определяющего процесс как совокупность видов деятельности (бизнес-процессов), преобразующих входные элементы системы в выходные, входные ресурсы подвергаются воздействию со стороны производственной, финансовой, управленческой и иных подсистем организации. Каждая из этих подсистем использует и преобразует определенный вид ресурсов, имеет внутренние резервы и нацелена на получение результата, локализуемого в рамках подсистемы. Соответственно, можно выделить такие виды потенциалов, как производственный, финансовый, трудовой, управленческий, инновационный и др., которые формируют экономический потенциал системы более высокого уровня – организации в целом.

На основе приведенных выше формулировок можно сделать вывод о том, что экономический потенциал предприятия – многоаспектное понятие, объединяющее стратегические цели развития, движущие силы, внешние и внутренние условия развития, источники развития и достигнутые результаты.

Структура потенциала предприятия – это относительно устойчивый способ организации элементов потенциала, который раскрывает его строение, элементный состав, принципы формирования, использования и развития в контексте достижения поставленной цели.

Рассмотрим основные составляющие потенциала организации:

1. Ресурсы: трудовые, финансовые, производственные, управленческие и т. д. Каждая организация – это комбинация ресурсов в различных формах. При ресурсном подходе к формированию и использованию потенциала организации одна из проблем: каким образом опти-

мально комбинировать заложенный в каждом ресурсе потенциал для увеличения общего потенциала организации. При использовании ресурсов возможны три варианта их применения:

- ресурсы в основном совместимы друг с другом и их общий потенциал будет равен (немного больше или немного меньше) сумме потенциалов всех остальных ресурсов;

- ресурсы хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга и их общий потенциал будет на 50 – 60 % больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании ресурсов – эффект эмерджентности;

- используемые ресурсы существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в 2 или более раз. Общий потенциал компании будет либо существенно меньше, либо существенно больше суммы потенциалов используемых ресурсов – эффект синергии.

2. Возможности – часть потенциала, которая может быть задействована при устранении имеющихся противоречий, дисбалансов, диспропорций, т.е. при создании необходимых условий (соблюдении пропорций эффективного развития бизнеса, включении адаптационных механизмов при изменении факторов внешней среды и т. п.)

3. Резервы:

- выявленные, но неиспользуемые (страховые, сезонные), наличие которых необходимо для поддержания жизнеспособности системы;

- невыявленные – их идентификация происходит в процессе анализа деятельности организации, в том числе анализа эффективности использования имеющихся ресурсов;

- потенциальные резервы (могут быть сформированы или использованы при реализации возможностей).

С учетом того, что потенциал является характеристикой организации, а организация – носителем потенциала, в структуре потенциала организации можно выделить несколько составляющих:

1. Компоненты функционирования системы (организации), способствующие стабилизации имеющегося уровня качества системы: ресурсы организации (ресурсная составляющая потенциала); созданные, но неиспользуемые резервы (страховые, сезонные), наличие которых необходимо для поддержания жизнеспособности системы. В совокупности они характеризуют ту часть потенциала организации, который используется системой, поддается измерению и количественно находит выражение в таком интегральном показателе, как уровень использования потенциала организации.

2. Компоненты развития системы, задействовав которые система может перейти в иное качественное и количественное состояние (имеющиеся возможности, генерируемые факторами внутренней и внешней среды; невыявленные и потенциальные резервы). Их количественная

оценка характеризует ту часть потенциала организации, который ею не задействован, не используется.

3. Связующие компоненты, обеспечивающие формирование и функционирование системы, ее целостность (структура управления и реализуемые в ее рамках функции управления и задачи, система ценностей, процедуры, техническое и программное обеспечение, культура организации, внешние и внутриорганизационные коммуникации, система учета и отчетности, используемые технологии выработки и принятия решений). Иными словами, это организационные возможности системы или ее структурных подразделений обеспечить функционирование системы и ответить на требования внешней среды.

На рисунке 1.5 представлен системный подход к понятию «потенциал организации».

Использование целевого подхода к понятию потенциала предприятия позволяет выделять разные виды потенциала в зависимости от того, для достижения какой цели задействуется данный потенциал.

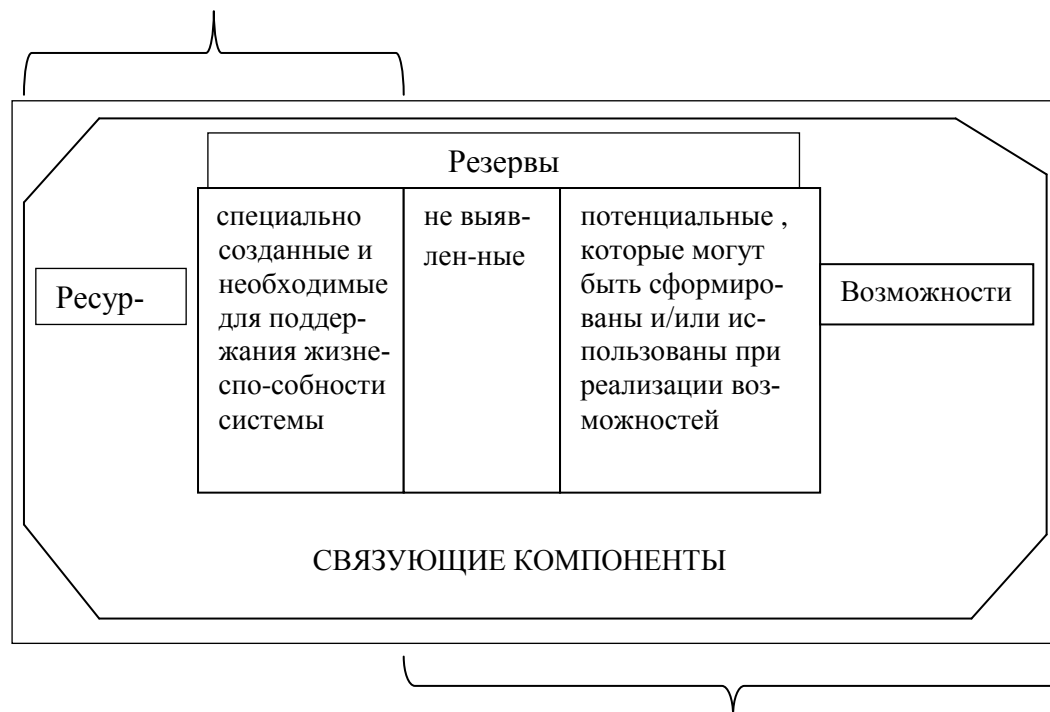
Если в качестве цели организации рассматривается стратегическая цель развития, то уместно использовать понятие «стратегический потенциал». В этом случае исследуются возможности, генерируемые как внешней, так и внутренней средой организации, используются стратегические резервы, задействуются все виды ресурсов.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, который обеспечивает достижение стратегических целей организации, является одним из объектов стратегического управления.

Если в качестве цели выступает завоевание организацией определенных позиций на товарном рынке, задействуется «рыночный потенциал». Так как завоевание позиций на товарном рынке невозможно без создания определенных конкурентных преимуществ и требует эффективного использования всего комплекса инструментов маркетинга, то в качестве составляющих рыночного потенциала организации могут рассматриваться конкурентный потенциал и потенциал маркетинга организации.

Таким образом, с позиции целевого подхода рассматривать потенциал организации следует в контексте конкретной цели (системы целей), для достижения которой он задействуется. Некоторые стратегические цели могут быть достигнуты только при формировании соответствующего уровня стратегического потенциала. Если уровень потенциала не соответствует масштабу цели, говорят о наличии стратегических разрывов. В этом случае потенциал организации сам может выступать в качестве объекта стратегического управления со стороны менеджмента

Компоненты функционирования системы
(характеризуют часть накопленного потен-
циала, используемого системой)



Компоненты развития
(характеризуют неиспользуемую
часть накопленного системой потен-
циала)

Переход системы в новое качество, с более
высоким (в случае неудачи – более низким)
уровнем потенциала



Рисунок 1.5 – Системно-целевой подход к понятию «потенциал организации»

организации, а управление потенциалом будет включать выявление, анализ и оценку стратегических разрывов, разработку программ по их устранению и контроль реализации этих программ. В качестве основных управленческих задач при этом выступает выявление того, каких видов ресурсов, в каком количестве и какого качества недостает организации, какие имеющиеся и потенциальные резервы могут быть задействованы, какие возможности должны быть для этого реализованы.

С позиции системного подхода основные элементы потенциала организации: ресурсы, резервы, возможности. Они могут быть локализованы в рамках соответствующих подсистем организации. Функциональный подход к выделению таких подсистем в рамках системы более высокого порядка, которой является организация, позволяет идентифицировать производственный, финансовый, трудовой, управленческий потенциал, потенциал маркетинга, инновационный потенциал организации.

Следовательно, конкретный перечень ресурсов, резервов и возможностей, которые должны находиться в фокусе внимания менеджмента организации, определяется характером цели (цель инновационного развития, стратегическая цель и т. п.), спецификой деятельности субъекта хозяйствования, особенностями и характеристиками внешней среды и рядом других факторов (ситуационный подход).

Одна и та же цель может достигаться при разном уровне использования имеющегося потенциала. Научное сообщество не выработало единого методического подхода к оценке уровня использования потенциала предприятия, который носил бы универсальный характер и мог использоваться по отношению к целям любого масштаба, уровня и разным функциональным областям деятельности организации.

РАЗДЕЛ 2

ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И ОЦЕНКЕ

2.1 Модель потенциала предприятия на основе системного подхода к субъекту хозяйствования

Современная динамичная система хозяйствования требует принципиально новых подходов, технологий и методов управления промышленным предприятием. В нестабильной экономической среде успех работы предприятия зависит не только от умения руководителей пользоваться всеми рычагами власти, но и умения выстроить в организации постоянно действующий механизм управления имеющимся в наличии потенциалом [52].

В первом разделе монографии отмечалось, что для решения прикладных задач и характеристики возможностей различных объектов управления определяются и анализируются различные типы потенциала организации: экономический, производственный, кадровый, научно-технический и другие. Такой подход позволяет исследовать взаимосвязи и роль ресурсов и потенциалов в функционировании и развитии предприятий [41], однако необходимо учитывать, что любая организация (субъект хозяйствования) представляет собой сложную систему (обладающую рядом подсистем, структур, элементов), которая позволяет реализовывать определенную функцию системы для достижения ее целей. Таким образом, основой для разработки моделей потенциала предприятия должен являться системный подход к анализу любого субъекта хозяйствования (организации, предприятия, фирмы), который характеризуется наличием ключевых подсистем: управляемой и управляющей. Каждая из подсистем обладает определенным потенциалом развития и таким образом формирует потенциал системы в целом, как на основе соединения, сочетания, взаимопроникновения, так и с учетом синергии подсистем и элементов в системе [53].

В этой системе основными функциями менеджмента являются: планирование, организация, мотивация и контроль. В этой связи при формировании потенциала функция организации, осуществленная в системе, превращается в процесс, обособляясь от носителя или производителя, эту функцию осуществившего.

Процесс в системе становится самодостаточным, не нуждаясь некоторое время в «приводных ремнях» функции организации до очередных организационных преобразований. Управляющая подсистема, в свою очередь, должна самоорганизовываться, чтобы управлять и осу-

ществлять функцию организации, причем управляющую подсистему можно бесконечно дробить на управляемые подсистемы по иерархии управления.

Функции планирования, мотивации и контроля можно и нужно осуществлять постоянно причем и на малых интервалах времени. Плохо спланированная, немотивируемая и неконтролируемая система может функционировать, если она организована. А если нет организованной системы, то нет и предмета для планирования, мотивации, контроля: нет организации – нет системы.

В этой связи, наш подход к разработке методик анализа основан на том, что потенциал системы – это симбиоз управляемого потенциала организации и управленческого потенциала с учетом их взаимопроникновения и целевого взаимодействия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Модель взаимосвязи элементов потенциала системы как хозяйствующего субъекта

Ключевую основу потенциала составляет организационный ресурс ее руководителей – функция полномочий, власти, лидерских качеств, используемого стиля управления и ценностных установок. Совокупный организационный ресурс в общем случае может представлять интегрированную сумму ресурсов руководства (для достижения целей организации). Оценка организационного ресурса требует исследования

существующей системы управления, распределения функций и полномочий в ее рамках, профессиональных и личных качеств руководителей и организационного климата [54].

Особую роль в формировании и использовании организационного потенциала системы в целом играют информационные ресурсы и коммуникационные связи в процессе использования управляемого потенциала организации. В условиях социально-экономической нестабильности именно они формируют основу решений по оптимизации структуры ресурсов. Информационная составляющая связана с управлением ресурсами предприятия и основана на использовании различных систем учета их движения. Требования к качеству и формату данных у руководителей разных уровней существенно отличаются. В потенциале предприятия внутренние информационные системы должны поддерживать решения, направленные на: координацию взаимодействия элементов управляемого и управляющего потенциалов организации, оптимизацию их внутренней структуры, оценку эффективности взаимосвязей.

Сбор, анализ и оценка достоверности данных о состоянии внутренней среды позволяют принимать решения, связанные с разработкой стратегических планов, корректировкой структуры управляемого потенциала на этапах его жизненного цикла и сопровождаются совершенствованием организационной структуры.

Анализ управляемого потенциала организации целесообразно проводить в разрезе его компонентов. Например, по производственному потенциалу необходимо оценить физический и моральный износ оборудования; его экстенсивную и интенсивную загрузку; уровень использования производственной площади, мощности; динамику роста фондовооруженности и фондоотдачи; применяемые технологии и т. д. По ресурсному потенциалу: нормирование и уровень использования сырья, материалов, энергии; применение методов оптимизации их расхода; ресурсо- и энергоэффективность и другие показатели [55].

Необходимо отметить, что состояние управляемого потенциала организации на разных этапах жизненного цикла отличаются, несмотря на общие для всех проявления нестабильности. Так, в период рождения организации ключевым фактором, обеспечивающим возможность ее перехода в стадию роста, является осознание своего потенциала. В этот момент организации как никогда необходимо закрепиться на рынке, именно рыночные факторы являются ключевыми для ее дальнейшего существования. Чаще всего к окончанию периода создания организация выявляет предел в освоении своих рыночных возможностей, ключом к переходу в следующий этап являются новые рынки, которые дадут толчок к росту эффективности использования ресурсов.

Эксплуатация сформированных на этапе создания рыночных возможностей имеет определенный предел. В этот период организации

ищут внутренние резервы для реализации накопленного опыта и обеспечения развития. Процесс совершенствование технологий производства, повышение качества продукции, внедрение новых управленческих технологий и накопленный опыт создают основу для вхождения в этап зрелости.

Зрелость организации характеризуется значительно меньшим внешним ростом, но может продолжаться в течение длительных временных промежутков. Вслед за состоянием, которое характеризуется как предел эксплуатации внутренних возможностей, не всегда следует упадок, организация может начать новый цикл, но это потребует полной перестройки системы управления, выхода на новые рынки, то есть, по сути формирования нового потенциала.

В этой связи, если для создания двух, или более субъектов хозяйствования (А, В, С и т. д.) выделены или накоплены одинаковые ресурсы для каждого, то при прочих равных условиях потенциалы организаций (P) А, В, С и др. должны быть одинаковы:

$$P_A = P_B = P_C = \dots, \quad (2.1)$$

где P_A – потенциал субъекта А; P_B – потенциал субъекта В; P_C – потенциал субъекта С.

Однако системы А, В, С... в реальной экономической среде могут быть организованы по-разному, а, значит, обладают различным организационным потенциалом, причем область различий может быть в:

- 1) наличии и составе подсистем;
- 2) форме (структуре) системы, подсистем, элементов;
- 3) составе, сочетании, соотношениях элементов (\mathcal{E});
- 4) применяемых операциях, процедурах, правилах взаимодействия элементов в структурах системы;
- 5) уровне потребления ресурсов для реализации функции системы, подсистем и их элементов;
- 6) в том что, каждый элемент подсистемы обладает определенным потенциалом;
- 7) уровень организации использования имеющегося потенциала по любой компоненте системы определяет наличие резервов совершенствования элемента:

$$R_{\mathcal{E}} = P_{\mathcal{E}} - D_{\mathcal{E}}, \quad (2.2)$$

где $R_{\mathcal{E}}$ – резервы совершенствования элемента; $P_{\mathcal{E}}$ – потенциал элемента; $D_{\mathcal{E}}$ – фактически достигнутое использование потенциала элемента по назначению и по целевым установкам руководства;

- 8) резервы каждого элемента специфичны и могут быть использованы для повышения уровня использования $D_{\mathcal{E}}$ до потенциала $P_{\mathcal{E}}$,

однако возможно и перераспределение $R_э$ по иным элементам системы. Например, совершенствование организации производства (производственный потенциал), направленное на уменьшение длительности производственного цикла, приведет к уменьшению объема незавершенного производства и высвобождению из оборота средств на сумму:

$$X = \Delta НП \times C \times K_{н.з.}, \quad (2.3)$$

где $\Delta НП$ – объем незавершенного производства; C – себестоимость; $K_{н.з.}$ – коэффициент нарастания затрат.

Это может обеспечить наращивание финансового потенциала организации, который, в свою очередь, может быть реализован как инвестиционный проект инновационного направления, что в свою очередь, приведет к наращиванию того же финансового потенциала или например, производственного потенциала (а значит к росту объемов производства), но это оказывает давление на рыночный потенциал системы и при ограниченной емкости рынка (или рецессии, либо существенном спаде спроса на продукт системы) приведет к наращиванию запасов готовой продукции и, в результате, к снижению уровня и дееспособности финансового потенциала системы.

Резервы организации и использования потенциала $П_э$ каждого элемента специфичны и могут быть использованы (реализованы): для полного использования потенциала по элементу $П_э$; для перераспределения в пользу наращивания иных потенциалов элементов в подсистемах, последних в системе; для преобразования (организационного) системы в целом.

В этой связи, в процессе проведения исследования потенциала предприятия необходимо установить:

1) приведет ли полное использование (каждого элемента) $П_э$ к наращиванию или улучшению использования потенциала самой системы;

2) как перераспределение $R_э$ по иным элементам влияет на потенциал системы;

3) наращивается ли потенциал системы при фактической реализации резервов всех элементов, либо необходимо иное использование резервов, или реструктуризация подсистем и системы в целом, а значит ее реорганизация.

2.2 Методический подход к анализу потенциала предприятия и его компонентов

Для обоснования и разработки программы по выявлению и реализации резервов использования потенциала предприятия представля-

ется целесообразным выделить следующие компоненты указанного потенциала: производственная, кадровая, финансовая, управленческая составляющая.

Каждая компонента оценивается по системе характеризующих ее показателей и на основе установленных критериев ранжируется по шкале уровня использования потенциала: высокий (резервы совершенствования либо исчерпаны, либо незначительны $R \rightarrow 0$); средний (имеются резервы совершенствования); низкий (резервы значительные). Предприятие, использующее свой потенциал не полностью и попавшее в кризисную ситуацию, имеет хорошие шансы на выход из нее за счет улучшения использования потенциала, то есть за счет внутренних резервов. Предприятие, использующее свой потенциал полностью и попавшее в кризисную ситуацию, должно кардинально пересмотреть стратегию и обновить потенциал. Обновление потенциала может быть ограничено его простым воспроизводством, а может предполагать расширенное воспроизводство (увеличение потенциала).

Оценка **производственного потенциала** – это многоступенчатый процесс измерения составляющих производственного потенциала на основе системы экономических показателей.

Исследование публикаций по теории производственного потенциала предприятия не дает единого представления о его структуре.

Так, П.И. Разиньков считает, что элементами производственного потенциала предприятия являются: основные производственные фонды, промышленно-производственный персонал, применяемые технологии, энергия и информация [56]. А.А. Кутин и С.В. Люцук считают, что производственный потенциал предприятия состоит из энергетических и материальных ресурсов, основных производственных фондов, информационных ресурсов, кадровых и организационных ресурсов [57].

Согласно подходу, предложенному Мерзликиной Г.С. и Шаховской Л.С. [13, 58], оценку производственного потенциала предлагается проводить по составляющим: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров.

Ревуцкий Л.Д. [11] 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. По его мнению, данное понятие лежит в основе расчета системы экономических оценок производственного потенциала предприятия, которых всего шесть:

1) потенциальная годовая производственная мощность в расчетных единицах, развернутая по видам основной и побочной продукции;

2) потенциальный годовой валовой объем выпускаемой продукции, работ, услуг (выручка), в рублях;

3) потенциальная величина добавленной стоимости, условно-чистой или конечной продукции, в рублях;

4) потенциальный чистый годовой доход/объем произведенной чистой продукции;

5) потенциальная годовая прибыль от произведенной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия, в рублях;

6) потенциальная чистая прибыль после уплаты налогов, в рублях.

П.А. Фомин и М.К. Старовойтов [59] считают, что под **производственным потенциалом предприятия** (ППП) следует понимать отношения, возникающие в организации по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании:

– интеллектуального капитала организации для поиска передовых форм организации производства (кадровая составляющая ППП);

– имеющейся техники в целях получения наиболее высокого уровня технологий (производственная составляющая);

– материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономики и оборачиваемости (материальная составляющая).

Методика П.А. Фомина и М.К. Старовойтова является наиболее подробной, доступной для понимания, структурированной и ее можно адаптировать для любого предприятия, изменяя набор оценочных показателей. Авторами предлагается методика определения уровня ППП, которая может включать как экспресс-оценку (рассматриваются три – пять ключевых обобщающих показателей оценки каждой составляющей ППП), так и детализированную оценку, которые проводятся по различным направлениям исследования (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Система оценочных показателей при определении уровня ППП

Направление исследования	Показатели оценки производственной составляющей	Показатели оценки материальной составляющей	Показатели оценки кадровой составляющей
1	2	3	4
Анализ движения составляющих ППП	Коэффициент обновления основных средств (ОС)	Коэффициент неравномерности поставок материалов	Коэффициент оборота по приёму. Коэффициент оборота по выбытию

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4
	Коэффициент выбытия ОС. Коэффициент прироста ОС	Коэффициент вариации	Коэффициент текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров
Текущее состояние составляющих ППП	Коэффициент износа ОС. Коэффициент годности ОС. Коэффициенты использования парка наличного, установленного, сданного в эксплуатацию оборудования. Показатели, характеризующие фонд времени использования оборудования. Коэффициенты использования производственных мощностей	Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами фактический. Коэффициент обеспеченности материальными ресурсами плановый	Среднегодовая выработка продукции одним работающим. Показатели баланса рабочего времени
Эффективность использования составляющих ППП	Фондоотдача. Фондоёмкость. Рентабельность по ОС. Коэффициент загрузки оборудования. Коэффициент сменности. Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования. Показатель интегральной нагрузки	Материалоотдача продукции. Материалоёмкость продукции. Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции. Коэффициент использования материалов	Изменение среднего заработка работающих за период. Изменение среднегодовой выработки. Непроизводительные затраты рабочего времени. Сравнение средних тарифных разрядов работ и рабочих. Экономия (перерасход) фонда заработной платы

Источник: [59].

Методика определения уровня ППП П.А. Фомина и М.К. Старовойтова включает следующие этапы:

Подготовительный этап:

1. Определение уровней ППП и их характеристика (таблица 2.2).
2. Разработка обобщающих и частных показателей оценки эффективности использования ППП по видам: основные и оборотные средства, трудовые ресурсы (таблица 2.1).

Таблица 2.2 – Характеристика уровней производственного потенциала

Уровень ППП	Обозначение	Краткая характеристика
1	2	3
Высокий уровень ППП	А	Организация находится в состоянии абсолютного равновесия по всем составляющим в соответствии со всеми критериями оценки
Средний уровень ППП	В	Организация успешно существует в бизнесе, имеются трудности, которые преодолеваются, так как работают механизмы адаптации
Низкий уровень ППП	С	Наличие хронических нарушений большинства параметров всех функциональных составляющих: проблемы с обеспечением организации ОПС, сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование

Источник: [59].

3. Определение экспертным путем пороговых значений показателей, определенных в п. 2. с учетом уровней ППП, определенных в п. 1.

Например: уровень ППП по показателю «износ основных средств»:

- уровень ППП А: износ менее 50 % – умеренный;
- уровень ППП В: износ 51– 69 % – требующий обновления;
- уровень ППП С: износ 70 % и более – значительный.

4. Присвоение каждому значению показателя, попавшему в интервал, определенный в п. 3., балльной характеристики. Наибольший балл должен соответствовать самому благоприятному интервалу, наименьший балл – самому критическому интервалу.

Например:

Коэффициенты уровня ППП А – 10 баллов;

Коэффициенты уровня ППП В – 6 баллов;

Коэффициенты уровня ППП С – 2 балла

5. Определение минимального и максимального значения балльной шкалы в пределах используемой группы показателей.

Максимальное значение шкалы – $(10 \times n)$ баллов, где 10 – максимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы; n – количество показателей, характеризующих каждую из составляющих ППП.

Минимальное значение шкалы – $(2 \times n)$ баллов, где 2 – минимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы; n – количество показателей, характеризующих каждую из составляющих ППП.

6. Отнесение каждой составляющей ППП к группе А, В или С в

зависимости от количества набранных баллов по шкале, установленной в пункте 5.

7. Определение экспертным путем значимости каждой составляющей (производственной, материальной, кадровой) в зависимости от региональной или отраслевой принадлежности организации в целях определения итогового уровня ППП хозяйствующего субъекта.

Авторами предлагается следующая шкала отнесения организации к той или иной группе ППП (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Шкала отнесения организации к группе ППП в зависимости от значимости составляющей ППП

Уровень ППП	Значимость составляющей ППП			
	Значимость производственной составляющей	Значимость материальной составляющей	Значимость кадровой составляющей	Равная значимость составляющих
Высокий уровень ППП (А)	AAA AAB AAC ABB ABC ACA ACB ABA	AAA AAB BAA AAC BAC CAA CAB BAB	AAA BAA ABA ACA BBA BCA CAA CBA	AAA AAB BAA ABA
Средний уровень ППП (В)	ACC BAA BBB BBA BAB BAC BCA BBC BCB BCC	CAC ABA ABB ABC BBB BBA CBA BBC CBC CBB	CCA AAB ABB ACB BBB CAB BAB BCB CCB CBB	AAC ABB ABC ACB ACA BBB BBA BAC CAA CAB CBA
Низкий уровень ППП (С)	CAA CAB CBA CCC CCA CAC CCB CBB CBC	ACB ACA BCA ACC BCB BCC CCC CCA CCB	AAC ABC BAC ACC BBC BCC CAC CBC CCC	ACC BAB BBC BCB BCC CAC CBC CCC CCA CCB CBB

Источник: [59].

Расчетный этап включает в себя следующие действия:

1. На основе исходных данных определяются значения

коэффициентов по составляющим ППП в целях присвоения соответствующих баллов.

2. Суммируются баллы по составляющим ППП.

3. Определяется характеристика ППП предприятия в зависимости от полученных баллов и значимости составляющей ППП.

Предлагаемая П.А. Фоминым и М.К. Старовойтовым методика определения уровня производственного потенциала организации обладает рядом преимуществ:

– пригодность методики для использования ее как отдельными промышленными организациями, так и при комплексном изучении тенденций в отрасли, регионе и т. д.;

– структурированность, которая позволяет четко выделить и сформулировать проблемы в управлении производственным потенциалом, подлежащие решению;

– доступность понимания результатов всем персоналом организации.

Методика П.А. Фомина и М.К. Старовойтова была расширена Н.А. Мансуровой и Н.О. Шутяевой: помимо оценки производственной, материальной и кадровой составляющих были аргументированы и добавлены оценки технико-технологической и информационной составляющих (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели оценки технико-технологической и информационной составляющих производственного потенциала предприятия

Технико-технологическая составляющая	Информационная составляющая
Анализ движения	
1. Коэффициент прогрессивного обновления активной части основных фондов.	1. Коэффициент обновления аппаратных и программных средств.
2. Коэффициент прогрессивного прироста активной части основных фондов	2. Коэффициент прироста аппаратных и программных средств
Текущее состояние	
1. Доля технически устаревшего оборудования в общей его численности.	1. Степень актуальности, достоверности информации.
2. Средний возраст применяемых технологических процессов.	2. Расходы на использование информационных ресурсов.
3. Степень охвата рабочих механизированным и автоматизированным трудом	3. Степень автоматизации обработки информации
Эффективность использования	
1. Экономия текущих издержек производства.	1. Своевременность поступления информации.
2. Снижение трудоемкости.	2. Степень удовлетворенности потребителей информации.
3. Изменение объемов производства (при другой технологии изготовления)	3. Степень воздействия информации на производство

Источник: [60].

Таким образом, по всем предлагаемым подходам, производственный потенциал – имеющиеся и скрытые возможности предприятия по привлечению и использованию факторов производства для достижения максимально возможного производственного результата. Следует отметить, что размер производственного потенциала не может зависеть от влияния внешних факторов, таких как потенциал спроса. Эти факторы только ограничивают уровень его использования. Поэтому, изменив ситуацию на рынке, можно создать условия для проявления уже существующего производственного потенциала предприятия.

Деятельность организации (текущая и перспективная) требует необходимого ресурсного обеспечения и прежде всего финансового, так как денежные средства при необходимости могут быть трансформированы в любые другие виды ресурсов. Рассматривая **финансовый потенциал**, следует учитывать, что, с одной стороны, накопленный финансовый потенциал является результатом деятельности организации за некоторый период времени, с другой – выступает как возможность ее дальнейшего развития.

Оценка финансового потенциала является одним из этапов стратегического анализа. Кроме того, оценка финансового потенциала является отправной точкой при оценке инвестиционной привлекательности организации.

Большинство авторов, исследующих финансовый потенциал на уровне предприятий, считают, что это комплексное явление и его следует характеризовать системой показателей, отражающих наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности предприятия.

Принципиальная модель оценки финансового потенциала экономической системы представим на рисунке 2.2.

В целом, обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить несколько подходов к оценке финансового потенциала предприятия.

Первый подход базируется на расчете показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия: показатели оборачиваемости, ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и гибкости. [35, 61, 62]. Оценку финансового потенциала предлагается проводить с использованием стандартных методик финансового анализа, базирующихся на расчете различных коэффициентов ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и т. д. Основным недостатком данных методик является подход к оценке финансового потенциала как к статичной, а не динамической характеристике организации. Кроме того, использование финансовых коэффициентов даже в стандартном анализе не позволяет получить объективную оценку финансового состояния организации, так как балансовая и рыночная оценка активов ор-

ганизации, как правило, не совпадают, а на результаты анализа существенное влияние оказывают используемые методы бухгалтерского учета.



Рисунок 2.2 – Модель оценки финансового потенциала предприятия

Второй подход наряду с показателями финансового состояния предполагает использование абсолютных показателей, характеризующих обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами: прибыль, добавленная стоимость, выручка, размер собственного капитала и т. п. Так, Н.А. Сорокина [63] приводит следующие стратегические показатели оценки финансового потенциала хозяйствующих субъектов: объем продаж; чистые активы; добавленная стоимость; прибыль от продаж; капиталоемкость продукции; оборот активов.

Третий подход базируется на оценке стоимости. В качестве целевой функции управления финансовым потенциалом рассматривается рост фундаментальной стоимости компании. В качестве обобщающего показателя финансового потенциала предприятия рассматриваются:

1. Стоимость предприятия. Такого подхода придерживаются А.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова, рассматривающие стоимость предприятия в качестве критерия оценки финансового потенциала [38]. Оценку стоимости компаний осуществляют на базе трех подходов: доходного, затратного и рыночного (сравнительного). Каждый из подходов в свою очередь предполагает использование присущих ему методов: в рамках доходного подхода чаще применяются методы дисконтирования будущих доходов и капитализации доходов; в рамках затратного подхода – методы чистых активов и ликвидационной стоимости; в рамках рыночного подхода – методы рынка капитала, сделок, отраслевых коэффициентов.

2. Стоимостная оценка сверхнормативного чистого капитала и резерва заемной способности предприятия [64].

Оценку стоимости финансового потенциала предприятия О.А. Николаевская предлагает производить в следующей последовательности:

- оценка сверхнормативного чистого оборотного капитала;
- оценка сверхнормативного чистого долгосрочного капитала;
- оценка резерва заемной способности.

На основе полученных величин рассчитывается совокупная величина финансового потенциала простым суммированием составных компонентов (рисунок 2.3).

1 Оценка сверхнормативного чистого оборотного капитала		
+	Величина денежных средств (с учетом НДС по приобретенным ценностям)	ДС1
+	Приведенная стоимость краткосрочных финансовых вложений	ДС2
+	Приведенная стоимость дебиторской задолженности	ДС3
+	Приведенная стоимость товарно-материальных ценностей	ДС4
–	Удвоенная величина текущих пассивов	
=	сверхнормативный чистый оборотный капитал	ФП1
2 Оценка сверхнормативного чистого долгосрочного капитала		
+	Приведенная стоимость долгосрочных финансовых вложений	ДС5
+	Приведенная стоимость внеоборотных активов (за исключением долгосрочных финансовых вложений)	ДС6
–	Удвоенная величина долгосрочных обязательств	
=	сверхнормативный чистый долгосрочный капитал	ФП2
3 Оценка резерва заемной способности предприятия		
+	Величина собственных средств	ФП2
–	Величина заемных средств, умноженная на 1,43	ФП2
=	Резерв заемной способности	ФП
=	Итоговая величина финансового потенциала = (1) + (2) + (3)	

Рисунок 2.3 – Последовательность оценки стоимости финансового потенциала предприятия [64]

3. Стоимость чистых активов организации. Использование данного показателя при оценке финансового потенциала предприятия авторы объясняют тем, что на начальном и на последующих этапах развития бизнеса финансовый потенциал предприятия всегда должен иметь какую-то минимальную величину, что вытекает из самой возможности осуществления производственной деятельности. Минимальное значение финансового потенциала формируется за счет чистых активов на уровне не ниже минимально допустимого значения уставного капитала. Верхняя граница финансового потенциала организации при этом не регламентируется, так как она не сокращает, а расширяет возможности хозяйствующего субъекта по наращиванию объемов производственно-хозяйственной деятельности [63].

Критерии оценки финансового потенциала предприятия в соответствии с методикой, предложенной Н.А. Сорокиной, приведены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Критерии оценки финансового потенциала

Критерии оценки финансового потенциала	Характеристика стратегии развития организации	Формирование финансового потенциала в части	
		собственного капитала	заемных средств
Недостаточный	Сокращение	Чистые активы ниже или равны уставному капиталу	Нет
Минимальный	Стабилизация	Чистые активы выше уставного капитала	Минимум
Достаточный	Рост	Чистые активы превышают внеоборотные активы	На уровне чистых активов
Активно растущий	Активный рост	Активный рост собственного капитала за счет прибыли, эмиссии акций	Активное привлечение заемных средств

Источник: [63].

Несмотря на логическую стройность, простоту понимания и относительную легкость применения стоимостной подход к оценке финансового потенциала предприятия имеет существенный недостаток. Стоимость выступает как результат управления финансовым потенциалом организации, но с точки зрения анализа и оценки составляющих финансового потенциала малоприспособна.

Четвертый подход предполагает расширение предыдущих подходов за счет системы показателей, характеризующих качество управления финансами [59, 65, 66], а также оценки реальных и потенциальных финансовых возможностей организации [67, 68].

В рамках четвертого подхода наиболее объективную оценку финансового потенциала предприятия (ФПП) позволяет получить

методика, предложенная П. А. Фоминым и М. К. Старовойтовым [59], которые определяют финансовый потенциал как «отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии:

- наличия собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой 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».

Принципиальная схема оценки ФПП по данной методике приведена на рисунке 2.4

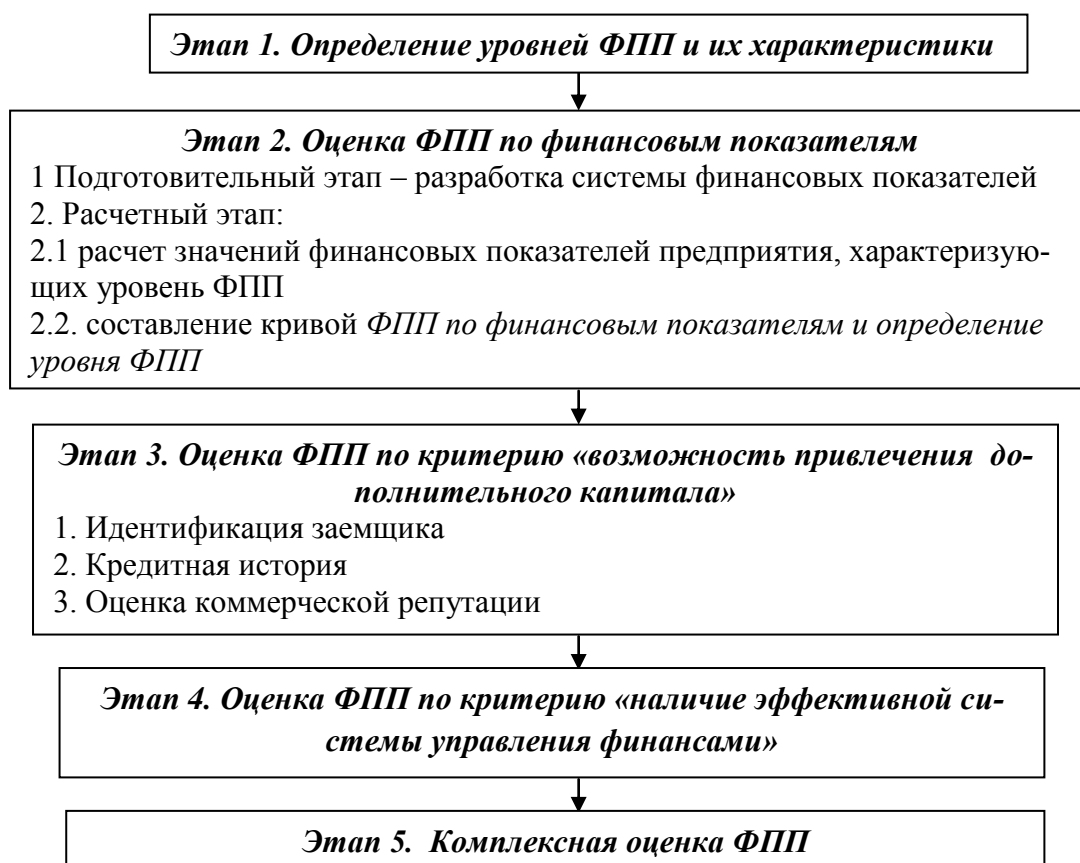


Рисунок 2.4 – Комплексная оценка финансового потенциала предприятия

Содержание этапов оценки:

1. Определение уровней ФПП и их характеристики. Определение уровней ФПП приведено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Характеристика уровней финансового потенциала

Уровень ФПП	Краткая характеристика
Высокий уровень ФПП	Деятельность организации прибыльна. Финансовое положение стабильное
Средний уровень ФПП	Деятельность организации прибыльна, однако финансовая стабильность во многом зависит от изменений как во внутренней, так и во внешней среде
Низкий уровень ФПП	Организация финансово нестабильна

2. Оценка ФПП по финансовым показателям. На данном этапе предлагается провести экспресс-анализ основных показателей, характеризующих ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость организации.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность финансовых показателей, различие в уровне их критических оценок, складывающуюся степень их отклонений от фактических значений и возникающие при этом сложности в оценке финансовой устойчивости организации, авторами рекомендуется проводить интегральную рейтинговую оценку ФПП.

Данный вид оценки включает в себя подготовительный и расчетный этапы.

Подготовительный этап предполагает разработку системы финансовых показателей, по которым будет производиться оценка, а также определение пороговых значений показателей с целью отнесения их к тому или иному уровню ФПП.

Расчетный этап включает в себя:

1. Расчет значений финансовых показателей предприятия, характеризующих уровень ФПП.

Таблица 2.7 – Рейтинговая оценка ФПП по финансовым показателям

Наименование показателя	Высокий уровень ФПП	Средний уровень ФПП	Низкий уровень ФПП
1	2	3	4
1. Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,3 – 0,5	< 0,3
2. Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0
3. Коэффициент срочной ликвидности	> 0,8	0,4 – 0,8	< 0,4
4. Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2	0,1 – 0,2	< 0,1
5. Рентабельность всех активов	> 0,1	0,05 – 0,1	< 0,05
6. Рентабельность собственного капитала	> 0,15	0,1 – 0,15	< 0,1

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4
7. Эффективность использования активов для производства продукции	> 1,6	1,0 – 1,6	< 1,0
8. Доля заемных средств в общей сумме источников	< 0,5	0,7 – 0,5	> 0,7
9. Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	> 0,26	0,1 – 0,26	< 0,1
10. Доля накопленного капитала	> 0,1	0,05 – 0,1	< 0,05

2. Составление кривой ФПП по финансовым показателям и определение уровня ФПП. На данном этапе сопоставляются полученные значения финансовых коэффициентов со шкалой, характеризующей уровни ФПП по финансовым коэффициентам, и заносятся в таблицу 2.5. Если соединить отмеченные позиции единой линией, то получается кривая ФПП по финансовым показателям.

Итоговую оценку уровня ФПП по финансовым показателям рекомендуется проводить экспертным путем.

Сложность применения методики заключается в отсутствии формализованной оценки по ряду параметров и зависимости результатов оценки от опыта и квалификации экспертов.

Все рассмотренные методические подходы позволяют оценить достигнутый уровень финансового потенциала предприятия, но, несмотря на декларируемую необходимость учета реальных и потенциальных возможностей предприятия, в том числе генерируемых факторами внешней финансовой среды, ни одна из рассмотренных методик не дает формализованную оценку этой составляющей финансового потенциала предприятия.

Одним из компонентов потенциала предприятия выступает **кадровый потенциал**. В настоящее время ему уделяется огромное внимание. Оценка кадрового потенциала лежит в основе принятия решений в области управления персоналом, особенно его развития. Она позволяет оценить соответствие кадрового потенциала работников предъявляемым к ним требованиям, способность персонала эффективно решать поставленные перед ними задачи, достигать поставленных целей, оценить окупаемость затрат на персонал, определять программы развития персонала, разрабатывать действенные системы мотивации.

Очевидно, что выбор метода оценки кадрового потенциала предприятия определяется целевыми установками аналитика. Наиболее систематизированный подход к классификации методов анализа кадрового потенциала разработан Е.С. Судаковой (таблица 2.8) [69].

Таблица 2.8 – Методы оценки кадрового потенциала персонала и область их применения

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Область применения
1	2	3
1. По характеру оцениваемых показателей	1. Методы оценки обобщающих, интегральных показателей (показатель возможностей половозрастных групп, эффективность затрат на персонал)	Оценка кадрового потенциала укрупненных групп (структурное подразделение, предприятие)
	2. Методы на основе оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний)	Оценка кадрового потенциала предприятия как суммы индивидуальных потенциалов работников
2. По содержанию оценки	1. Количественные (стоимостные, натуральные) и качественные (описательные) методы	Любые задачи в области управления персоналом (производительность труда, укомплектованность рабочих мест и др.)
	2. Стоимостные затратные и результативные методы («модели полезности» и «модели активов»)	Оценка затрат на формирование трудового потенциала, оценка стоимости продукта/услуг
3. По процессу, в ходе которого осуществляется оценка кадрового потенциала	1. Косвенные методы (контроллинг системы управления персоналом; аудит персонала и рабочих мест)	Проверка соответствия кадрового потенциала целям и задачам организации, получение информации для принятия решения относительно развития организации, выявление «узких» мест
	2. Непосредственно процесс мониторинга трудового потенциала (систематическое получение объективной, всесторонней и актуальной информации, ее анализ и обобщение)	Выявление деформаций и возможностей развития кадрового потенциала
4. По способу сбора исходных данных	1. Анализ документов (например, данные об образовании, квалификации, опыте работы)	Формализованный подход к оценке кадрового потенциала на основе системы показателей
	2. Опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения)	Определение компетенций персонала с целью оптимизации кадрового потенциала
5. По способу анализа данных	1. Метод статистических сопоставлений (сравнение диагностируемых в настоящий момент показателей с показаниями в предыдущие периоды)	Оценка динамики кадрового потенциала

Окончание таблицы 2.8

1	2	3
	2. Метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов	Отраслевой анализ
6. По формату оценки	1. Экспресс-оценка – диагностика кадрового потенциала, в процессе которой изучается ограниченный набор общих показателей всего потенциала или его отдельных элементов (например, квалификационной составляющей)	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
	2. Обобщающая оценка – диагностика, в результате которой дается достаточно глубокое описание в целом трудового потенциала организации, но не предполагающая изучения внутренней структуры потенциала	
	3. Комплексная оценка – диагностика, в максимальной степени охватывающая весь спектр проявлений трудового потенциала, его причинно-следственные связи	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)
	4. Системная оценка – диагностика трудового потенциала как системного образования, предполагающая характеристику составных компонентов потенциала, взаимосвязей между ними, анализ взаимовлияний потенциала и элементов внешней среды (например, экономических показателей предприятия, функций управления персоналом и т. д.)	

Источник: разработано на основе [69].

Каждый из перечисленных методов оценки имеет свои преимущества и недостатки, ограничивающие сферу его применения.

Комплексную оценку кадрового потенциала предприятия по нашему мнению целесообразно проводить по следующим направлениям и показателям:

1. Потенциал компетенций, который оценивается с точки зрения соответствия действующей модели компетенций предъявляемым требованиям с учетом изменений как в самой организации, так и во внешней среде:

1.1. Квалификационный потенциал: уровень образования, профессионализм, способности и т. п.:

– коэффициент образовательного уровня персонала:

$$K_o = \frac{5 \times \mathcal{C}_{\text{во}} + 4 \times \mathcal{C}_{\text{cco}} + 3 \times \mathcal{C}_{\text{нто}} + 2 \times \mathcal{C}_{\text{осо}} + 1 \times \mathcal{C}_{\text{обо}}}{\mathcal{C}}, \quad (2.4)$$

где $\mathcal{C}_{\text{во}}$, \mathcal{C}_{cco} , $\mathcal{C}_{\text{нто}}$, $\mathcal{C}_{\text{осо}}$, $\mathcal{C}_{\text{обо}}$ – численность персонала с высшим образованием, средне-специальным, профессионально-техническим, общим средним и общим базовым соответственно, чел.; 5, 4, 3, 2, 1 – баллы, присваиваемые работнику в соответствии с уровнем образования (от высшего до общего базового).

– доля сотрудников, прошедших обучение (повысивших квалификацию) за отчетный период:

$$y_o = \frac{\mathcal{C}_o}{\mathcal{C}}, \quad (2.5)$$

где \mathcal{C}_o – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период; \mathcal{C} – среднесписочная численность персонала, чел.;

– участие сотрудников во внутренних программах обучения:

$$y_{\text{во}} = \frac{\mathcal{C}_o}{\mathcal{C}_{\text{во}}}, \quad (2.6)$$

где $\mathcal{C}_{\text{во}}$ – численность персонала, прошедшего обучение по внутренним программам обучения за отчетный период;

– количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника (ед./чел.):

$$K_{\text{пу}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{пу}}}{\mathcal{C}}, \quad (2.7)$$

где $\mathcal{C}_{\text{пу}}$ – число рационализаторских и инновационных предложений, ед.;

– доля работников, соответствующих требованиям, предъявляемым к трудовому потенциалу:

$$y_{\text{cm}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{cm}}}{\mathcal{C}}, \quad (2.8)$$

где \mathcal{C}_{cm} – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли);

– доля работников с индивидуальной оценкой выше среднего балла:

$$y_{mn} = \frac{Q_{mn}}{Q}, \quad (2.9)$$

где Q_{mn} – число работников с оценкой выше среднего уровня.

1.2 Личностный потенциал работников: отношение к труду, особенности личности, ценности, социализация (проводится на основе анкетирования, опросов).

2. Потенциал системы управления кадрами, который может быть оценен с использованием следующих показателей:

– коэффициент ротации сотрудников:

$$y_p = \frac{Q_c}{Q}, \quad (2.10)$$

где Q_c – число работников, сменивших сферу деятельности в рамках организации, чел.; Q – среднесписочная численность персонала, чел.;

– коэффициент карьерного роста:

$$y_{en} = \frac{Q_{mn}}{Q}, \quad (2.11)$$

где Q_{mn} – число работников, получивших продвижение по должности, чел.;

– доля сотрудников, получивших повышение по должности после обучения:

$$y_{en} = \frac{Q_{no}}{Q}, \quad (2.12)$$

где Q_{no} – число работников, получивших продвижение по должности после обучения, чел.;

– доля сотрудников, получивших повышение по итогам оценки (аттестации):

$$y_{en} = \frac{Q_{na}}{Q_a}, \quad (2.13)$$

где Q_{na} – число работников, получивших продвижение по должности по результатам оценки (аттестации); Q_a – численность работников, прошедших аттестацию (оценку).

– использование внутренних источников найма:

$$Y_{\text{вв}} = \frac{Ч_{\text{вд}}}{Ч_{\text{в}}}, \quad (2.14)$$

где $Ч_{\text{вд}}$ – число вакантных должностей, замещенных работниками организации; $Ч_{\text{в}}$ – общее количество вакантных должностей;

– коэффициент формирования бюджета на программы развития трудового потенциала:

$$k = \frac{B_p}{З_n}, \quad (2.15)$$

где B_p – бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала, руб.; $З_n$ – затраты на персонал, руб.;

– выполнение плана по обучению сотрудников:

$$\Pi = \frac{Ч_o}{Ч_n}, \quad (2.16)$$

где $Ч_o$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период, чел.; $Ч_n$ – численность персонала согласно плану обучения, чел.

3. Потенциал конкурентоспособности предприятия на рынке труда, который характеризует положение предприятия среди других участников рынка как по уровню доходов работников, так и по условиям труда:

– соотношение средней зарплаты со средней по регион, по виду экономической деятельности;

– соотношение средней заработной платы с бюджетом прожиточного минимума;

– индекс роста заработной платы;

– коэффициент старения кадров как отношение численности работников в возрасте старше 50 лет к общей численности работников;

– показатель стабильности кадров и другие показатели движения кадров.

4. Оценка результативности труда. При оценке результатов деятельности может использоваться метод шкалирования, где критерием оценки выступает уровень соответствия и несоответствия поставленным целям в процентном выражении или в баллах:

4.1 Количественные показатели: объемные показатели деятельности (например, выручка) в расчете на одного среднесписочного работника, производительность труда, использование рабочего времени, соотношение индекса роста производительности труда и индекса роста заработной платы. Эти показатели могут рассчитываться, в том числе, пу-

тем сопоставления плановых заданий с достигнутыми результатами или как индексы роста (прироста).

4.2 Качественные показатели, которые оценивают соответствие стандартам, определенной последовательности действий, поведенческим правилам: уровень удовлетворенности клиентов, уровень выполнения плановых заданий.

5. Оценка эффективности затрат на персонал:

- отношение общих затрат на персонал к среднесписочной численности работников (руб./чел.);
- отношение общих затрат на персонал к количеству отработанных человеко-часов;
- доля затрат на персонал в стоимости произведенной продукции;
- объём произведенной (реализованной) продукции на рубль затрат на персонал;
- рентабельность затрат на персонал как отношение прибыли организации к общей сумме затрат на персонал (%);
- отношение объема производства к сумме выплат стимулирующего характера.

Перечень приведенных показателей не является исчерпывающим и может быть расширен, в том числе за счет показателей, используемых в методиках, приведенных ниже [70, 71]. В общем случае перечень показателя определяется в соответствии с целями оценки кадрового потенциала предприятия.

Для оценки кадрового потенциала предприятия большое значение имеет изучение структуры трудовых ресурсов как основного компонента потенциала. Нами предлагается использовать формализованный подход к оценке структуры персонала, то есть производить переход от качественной характеристики исследуемой структуры к количественной путем определения значимости каждого элемента структуры для формирования уровня кадрового потенциала, используя для этого правило Фишберна [72].

Данное правило отражает тот факт, что об уровне значимости отдельных составляющих структуры неизвестно ничего, кроме того, что $r_1 > r_2 > r_3 > \dots > r_N$, где r_i – значимость каждого элемента структуры. Значимость каждого i -того элемента структуры определяется по формуле

$$r_i = \frac{2 \times (N - i + 1)}{(N + 1) / N}, \quad (2.17)$$

где i – i -тый элемент структуры; N – количество элементов структуры (например возрастных групп персонала).

Средневзвешенное значение для каждой анализируемой структуры (например, возрастной) определяется по формуле

$$V = \frac{r_1 \times x_1 + r_2 \times x_2 + \dots + r_N \times x_N}{x_1 + x_2 + \dots + x_N}, \quad (2.18)$$

где r_i – значимость (вес), присвоенный i -тому элементу структуры; x_i – доля i -того элемента в структуре.

Приведем пример формализованной оценки возрастной структуры персонала в рамках оценки трудового потенциала ОАО «Витрайбыт». Возрастная структура оказывает влияние на уровень кадрового потенциала предприятия через такие характеристики персонала, как способность к обучению, опыт, использование способностей и перспективы их развития. Способности к обучению и усвоению знаний обратно пропорционально возрасту, так как у более молодых сотрудников это качество развито лучше. Опыт накапливается со временем и при оценке качества персонала предполагается, что сотрудники старшего возраста обладают сравнительно большим опытом. В отношении использования способностей возрастная группа от 30 до 50 лет имеет лучшие перспективы, чем работники в возрасте до 30 лет, а последние в свою очередь более перспективны, чем возрастная группа старше 50 лет.

Таблица 2.9 – Исходные данные для анализа возрастной структуры работников ОАО «Витрайбыт» с позиции формирования кадрового потенциала предприятия

Возраст работников	2012 год		2014 год	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
до 30 лет включительно	8	13,1	9	15,5
31 – 49 лет	35	57,4	32	55,2
50 лет и старше	18	29,5	17	29,3
Итого	61	100,0	58	100,0

Таблица 2.10 – Оценка влияния возрастной структуры персонала на формирование кадрового потенциала ОАО «Витрайбыт»

Значимость для формирования кадрового потенциала	Характеристики возрастной группы								
	Способность к обучению и усвоению знаний			Опыт			Использование и перспективы развития способностей		
	возрастная группа	2012	2014	возрастная группа	2012	2014	возрастная группа	2012	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$r_1 = 1/2 = 0,50$	до 30 лет	13,1	15,5	50 лет и старше	29,5	29,3	31 – 49 лет	57,4	55,2
$r_2 = 1/3 = 0,33$	31 – 49 лет	57,4	55,2	31 – 49 лет	57,4	55,2	до 30 лет	13,1	15,5
$r_3 = 1/6 = 0,17$	50 лет и старше	29,5	29,3	до 30 лет	13,1	15,5	50 лет и старше	29,5	29,3

Окончание таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Средне- взвешен- ное значе- ние (V)		0,306	0,310		0,361	0,356		0,380	0,376

Для оценки влияния всех трех параметров и расчета интегрального показателя (ОВ) формируется мультипликативная модель:

$$OB_{2012} = 0,306 \times 0,361 \times 0,380 = 0,042,$$

$$OB_{2014} = 0,310 \times 0,356 \times 0,376 = 0,042.$$

Можно сделать вывод, что изменение возрастной структуры персонала в целом не оказало влияния на кадровый потенциал ОАО «Витрайбыт». Вместе с тем выросли потенциальные возможности персонала (способность к обучению), но ухудшились текущие характеристики (использование способностей и опыт работы).

После определения перечня показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия, и их расчета необходимо выбрать метод обработки полученных результатов и их интерпретации.

По мнению О.А. Доничева и Д.Ю. Фраймовича, в качестве базовой интерпретации показателей оценки кадрового потенциала может выступать шестигранная пирамида (рисунок 2.5), а объем этой фигуры будет характеризовать качество управления. При разработке данной методики авторы выбрали наиболее весомые и поддающиеся количественному сопровождению элементы кадрового потенциала [70].

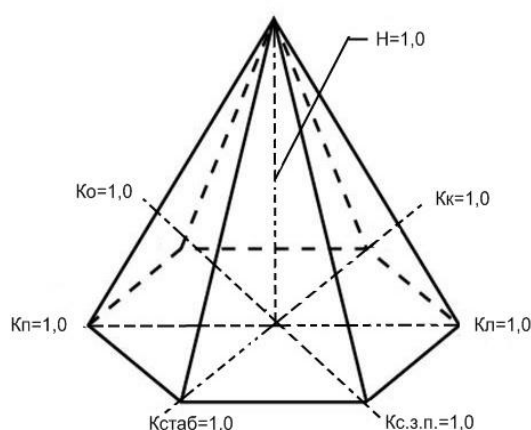


Рисунок 2.5 – Интерпретация оценки кадрового потенциала организации

Источник: [70].

Основание пирамиды может включать следующие элементы, представленные в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Элементы, входящие в состав пирамиды кадрового потенциала

Показатели	Элементы пирамиды
Показатель стабильности кадров ($K_{стаб}$)	$K_{стаб} = 1 - K_{тек} = 1 - \frac{Ч_е}{Ч_{cp}}$ <p>где $K_{стаб}$ – коэффициент стабильности кадров; $K_{тек}$ – коэффициент текучести кадров; $Ч_е$ – численность работников, выбывших по неуважительным причинам за отчетный период, чел.; $Ч_{cp}$ – среднесписочная численность работников, чел.</p> <p>При нулевой текучести кадров за соответствующий период коэффициент стабильности персонала примет значение «1», что в реальности недостижимо</p>
Показатель сопоставимости уровня заработной платы ($K_{с.з.п.}$)	$K_{с.з.п.} = 1 - K_{вар.з.п.} = 1 - \frac{\sigma}{Z_n}$ <p>где $K_{с.з.п.}$ – коэффициент сопоставимости уровня заработной платы; $K_{вар.з.п.}$ – коэффициент вариации по заработной плате; σ – среднеквадратичное отклонение размера заработной платы в организации; Z_n – средний размер заработной платы в организации, руб.</p> <p>При равенстве в оплате труда предлагаемый показатель примет максимальное значение «1»</p>
Лояльность кадров (K_l)	<p>Рассчитывается исходя из анонимного опроса персонала и представляет удельный вес работников, положительно реагирующих на деятельность организации и ее руководителя. Оптимальное значение – «1» (все сотрудники испытывают положительные эмоции в отношении организации)</p>
Контроль над персоналом (K_k)	<p>Определяется отношением количества процессов, поддающихся контролю со стороны руководства, к общему количеству процессов (операций), выполняемых сотрудниками. Оптимальное значение – «1»</p>
Образованность персонала (K_o)	<p>Определяется удельным весом работников с высшим и средним специальным образованием в их общей численности.</p>
Возможность продвижения по службе (K_n)	<p>Может рассчитываться через удельный вес менеджеров среднего и высшего звена, получивших более высокую должность</p>

Источник: [70].

Таким образом, идеальной моделью эффективного кадрового потенциала будет пирамида, имеющая в основании шесть равнозначных векторов-лучей, равных 1. В качестве высоты указанной пирамиды используется коэффициент, отражающий прибыльность или рентабельность организации по отношению к среднему значению прибыльности в

соответствующем направлении экономической деятельности. Шесть векторов-лучей, представленных на рисунке 2.5, делят основание идеальной пирамиды на шесть равнобедренных треугольников с углами в центре основания, равными 60° ($360^\circ/6$).

Формулы расчета и идеальное значение пирамиды кадрового потенциала представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Формулы расчета и идеальное значение пирамиды кадрового потенциала

Показатель	Формула расчета	Идеальное значение
Площадь ($S_{осн}$)	$S_{осн} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (K_{стаб} \times K_{с.з.п} + K_{с.з.п} \times K_l + K_l \times K_k + K_k \times K_o + K_o \times K_n + K_n \times K_{стаб}),$ <p>где $S_{осн}$ – площадь основания пирамиды; α – угол между векторами в многоугольнике (основании);</p>	2,598
Объем пирамиды (V)	$V = \frac{1}{3} \times S_{осн} \times H,$ <p>где H – высота пирамиды.</p>	0,866

Экономический смысл данной методики состоит в том, что величину кадрового потенциала предприятия можно сопоставить со значением по идеальной модели.

Кадровый потенциал предприятия может быть рассчитан и по следующей формуле [71]:

$$ТП = Ч_p \times C_p \times З_p \times K_k \times K_n, \quad (2.19)$$

где $Ч_p$ – общая численность персонала, чел.; C_p – показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.); $З_p$ – показатель закрепляемости персонала; K_k – показатель квалификации работников; K_n – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Показатель закрепляемости персонала ($З_p$) рассчитывается по формуле

$$З_p = d_3 + l \times (1 - d_3), \quad (2.20)$$

где d_3 – удельный вес закрепившихся работников, %; l – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации.

Показатель квалификации работников (K_k) рассчитывается по формуле

$$K_k = 1 + V \times (m - 1), \quad (2.21)$$

где V – удельный вес квалифицированных работников в общей численности; m – коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 0,1 до 6,0.

Данная методика оценки кадрового потенциала позволяет отследить его изменение на заданных интервалах времени, выявить за счет каких из перечисленных показателей, введенных в формулу расчета, это произошло, но не дает ответа на вопрос, каков уровень использования сформированного предприятием кадрового потенциала, каковы его недоиспользованные резервы.

С этих позиций методика, предложенная О.А. Доничевым и Д.Ю. Фраймовичем, кажется более предпочтительной, так как определяет «идеальное значение» кадрового потенциала и уровень его использования.

Очевидно, что оба подхода не противоречат друг другу, но предназначены для использования в разных целях. Подход, предложенный О.А. Доничевым и Д.Ю. Фраймовичем, может использоваться при разработке управленческих решений, при которых объектом управления выступает сам кадровый потенциал. Подход к оценке кадрового потенциала Балынской Н.Р, Кузнецовой Н.В. и Сеницыной О.Н. может быть использован при расчете интегрального показателя потенциала предприятия и дать ответ на вопрос, является ли персонал предприятия (его количественный и качественный состав, эффективность его использования) проблемной зоной для предприятия: если наблюдается устойчивое снижение кадрового потенциала в анализируемом периоде, необходимо разработать комплекс мер по его поддержанию и/или его развитию.

Оценка **управленческого потенциала** системы позволяет выявить те или иные особенности его структуры, на основании этого сделать предположения и выводы о влиянии тех или иных факторов, а также выявить сложившиеся тенденции в формировании данной системы.

Применение современных методов объективной оценки труда управленческих работников, и особенно руководителей, в условиях рыночной экономики приобретает особое значение.

Анализ публикаций по оценке управленческого потенциала показал, что в качестве основных направлений оценки выступают:

- деловые, личные и профессиональные качества руководителей;
- состав руководящих кадров предприятия по стажу, возрасту, уровню образования;
- результативность деятельности аппарата управления;
- эффективность действующей организационной структуры управления.

Для оценки деловых и профессиональных качеств руководителей предлагается использовать как количественные, так и качественные

методы оценки. Кроме качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников (на основе анкетного опроса, деловой характеристики, устных отзывов и т. п.), достаточно широко распространены методы количественной оценки, к которым относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный метод. К группе комбинированных методов относятся разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации количественных и качественных методов оценки. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Данные об образовании, стаже и возрасте управленческих кадров могут оцениваться, например, путем расчета коэффициента профессиональной перспективности [73] по формуле

$$K = O_{y.обр} \times \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right), \quad (2.22)$$

где $O_{y.обр}$ – оценка уровня образования, которая обычно составляет 0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование; 0,60 – для лиц со средним образованием; 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием; 1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности; C – стаж работы по специальности, лет (он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование); B – возраст, лет (он делится на 18, так как установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования).

Однако, по нашему мнению, управленческий потенциал необходимо рассматривать не только с точки зрения возможностей конкретного руководителя, но в первую очередь как наиболее важный внутренний ресурс предприятия, который не является простой суммой потенциалов отдельных руководителей.

В отношении оценки результативности деятельности аппарата управления можно отметить, что сегодня она достаточно хорошо отработана методически и не имеет ограничений, связанных с отсутствием необходимой информации для ее проведения.

Кроме отсутствия система показателей, которые можно использовать как при оценке управленческого потенциала конкретного руководителя, так и управленческого потенциала предприятия в целом, ни одна из существующих сегодня методик оценки управленческого потенциала не предлагает формализованного подхода к оценке рациональности организационной структуры управления.

Нами предлагается следующая методика оценки **организационно-управленческого** потенциала предприятия, которая позволяет на основе системы показателей оценить не только результативность управления, но и рациональность организационной структуры управления.

Все показатели, используемые для оценки организационно-управленческого персонала, делятся на 3 группы:

1. Показатели, выражающие конечные результаты деятельности организации, в том числе увеличение объёма производства, выручки и прибыли, снижение себестоимости, повышение рентабельности (продукции, активов), отношение выручки от реализации к объемам произведенной продукции, работ, услуг, повышение качества продукции, сокращение сроков внедрения новой техники.

2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность.

А. Производительность, которая может быть определена как:

– количество произведённой продукции в расчёте на одного работника аппарата управления;

– отношение темпа роста выработки продукции на одного работника аппарата управления к темпу роста выработки на одного работника персонала основной деятельности.

Б. Экономичность, которая может оцениваться следующими показателями:

– доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции;

– доля затрат на заработную плату работников управленческого персонала в себестоимости произведенной продукции;

– изменение суммы прибыли, приходящейся на одного работника управленческого персонала;

– доля управленческих работников в общей численности промышленно-производственного персонала;

– коэффициент эффективности организационной структуры управления (K_9), который определяют по формуле

$$K_9 = \frac{P_n}{Z_y}, \quad (2.23)$$

где P_n – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления (чистая прибыль предприятия); Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, приём и передачу управленческой информации);

– эффективность труда аппарата управления, которую рассчитывают по формуле:

$$Pa_{yn} = \frac{B}{Ca_{yn}}, \quad (2.24)$$

где B – объем реализованной продукции в стоимостном выражении (выручка от реализации); Ca_{yn} – численность аппарата управления.

В. Гибкость, которая характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений. Оценивается в баллах с помощью метода экспертных оценок.

Г. Надёжность, которая характеризуется безотказным функционированием аппарата управления и определяется с помощью коэффициента надёжности как отношение количества выполненных плановых заданий к общему количеству доведенных плановых заданий. При этом встает вопрос, выполнение каких показателей плана необходимо отслеживать. Если управление потенциалом предприятия осуществляется на основе сбалансированной системы показателей, в отслеживаемую группу должны входить показатели, включенные в сбалансированную систему показателей. В противном случае отслеживается выполнение плановых показателей, выступающих в качестве критериальных оценок (стандартов) достижения стратегических целей организации.

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры управления:

А. Степень централизации функций определяют по формулам:

– Коэффициент централизации управленческих функций:

$$K^ц = \frac{Ч_y}{Ч_{ybc}} \times 100, \quad (2.25)$$

где $K^ц$ – коэффициент централизации управленческих функций, %; $Ч_y$ – численность всего управленческого персонала (помимо руководителей включает их заместителей, главных специалистов), чел; $Ч_{ybc}$ – численность руководителей (высшего, среднего и низшего уровня управления) в организации, чел.

– Норматив фактической численности аппарата управления как отношение численности административно-управленческого персонала к среднесписочной численности работников.

Б. Коэффициент уровня управляемости (K_y) (определяется отдельно для высшего и среднего уровня управления):

$$K_y = \frac{Y_\phi}{Y_n}, \quad (2.26)$$

где Y_ϕ – фактическая норма загрузки руководителей; Y_n – нормативная норма загрузки.

Сравнительный анализ фактической и рекомендуемой численности аппарата управления, то есть сравнение фактического норматива численности руководителей высшего и среднего уровня управления (удельного веса административно-управленческого персонала в общей численности персонала) с рекомендуемыми значениями осуществляется с использованием штатного норматива численности.

Штатный норматив численности работников аппарата управления – это установленное соотношение численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения управленческих функций или объема работ в конкретных организационно-технических условиях, к общей численности работников организации (удельный вес численности работников аппарата управления в общей среднесписочной численности работников) [74].

В таблице 2.13 приведены рекомендуемые штатные нормативы численности аппарата управления для организаций промышленности. При этом необходимо иметь в виду, что к аппарату управления, в соответствии с приведенными в таблице 2.13 данными, относятся не только руководители, но и их заместители, помощник руководителя, главные и ведущие специалисты, специалисты I и II категории. Поэтому, как правило, в организации численность аппарата управления превышает численность руководителей.

Таблица 2.13 – Рекомендуемые штатные нормативы численности аппарата управления

Уровни управления	Наименование должностей	Общая среднесписочная численность работающих, чел.					
		до 100	101-300	301-600	601-1200	1200-2500	свыше 2500
1	2	3	4	5	6	7	8
	Должность Генерального директора ниже установленной численности вводится при наличии в управлении обособленных структурных подразделений, дочерних унитарных предприятий	Директор (начальник)			Генеральный директор (Управляющий)		

Окончание таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
	Норматив работников аппарата управления (% к общей среднесписочной численности работников) коммерческих организаций и акционерных обществ с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 %						
	строительство	16-20	14-15	14-15	14-15	14	13
	промышленность	15	10-16	9-10	9-10	7-10	6-9
Уровни управления (норматив численности в единицах):							
6	Руководитель предприятия: Генеральный директор, Директор	1	1	1	1	1	1
5	Заместитель руководителя	1	1 - 3	1 - 4	1 - 5	1 - 6	1 - 6
	в том числе Первый заместитель руководителя	0	0	0	0-1	0-2	0-2
4	Главный инженер	1	1	1	1	1	1
3	Заместитель Главного инженера	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 2	0 - 2	0 - 2
	Главные специалисты (кураторы структурных подразделений по соответствующему направлению деятельности реализующие управленческие функции)	1 - 2	1 - 3	1 - 8	1 - 8	1 - 8	1 - 8
		Главные: бухгалтер, механик, энергетик, геодезист, технолог, диспетчер, теплотехник, маркшейдер, художник, конструктор, метролог, экономист, юрисконсульт и другие					
2	Начальник отдела, помощник руководителя	1 - 3	2 - 8	3 - 10	4 - 13	4 - 15	до 25
1	Начальник сектора (бюро, группа), лаборатории	Квалификационный состав устанавливается в количестве, необходимом для выполнения управленческих функций					
	Ведущие специалисты, специалисты I и II категории						

Источник: [75].

А. Коэффициент звенности определяют по формуле

$$K_{зв} = \frac{П_{звф}}{П_{звo}}, \quad (2.27)$$

где $П_{звф}$ – количество звеньев существующей оргструктуры; $П_{звo}$ – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

Косвенно его можно оценить через оптимальность диапазона контроля (отдельно для высшего и среднего уровня управления).

Для определения оптимального диапазона управления широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение диапазона контроля (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Факторы, определяющие диапазон контроля

Факторы, связанные с:		
выполняемой работой	руководителем и подчиненным	отношением к руководству и организации
Схожесть работ и функций, разнородность заданий	Уровень подготовки подчиненных	Степень ясности в делегировании прав и ответственности, четкость структуры
Территориальная удаленность работ, размещение рабочих мест	Уровень профессионализма руководителя	Степень четкости в постановке целей
Сложность работ, степень трудности задания	Степень самостоятельности руководителя	Степень стабильности в организации
Факторы, связанные с выполняемой работой	Факторы, связанные с руководителем и подчиненным	Факторы, имеющие отношение к руководству и организации
Степень требуемой координации	Степень ответственности подчиненного	Иерархический уровень организации
Необходимость планирования работы	Наличие вспомогательного персонала для выполнения работы подчиненными	Степень объективности в измерении результатов
Уровень потребности в личных контактах с подчиненными	Наличие помощников (заместителей, секретаря, помощника по тем или иным вопросам)	Техника коммуникации, наличие связи между исполнителями

Таблица 2.15 – Рекомендации по определению диапазона контроля

Год	Автор	Рекомендации
1	2	3
1921 г.	Генерал Гамильтон	Среднее количество подчиненных, которыми способен управлять один ум, — 3—6 человек в зависимости от уровня организации
1925 г.	Консультант по менеджменту Л. Урвик	На верхнем уровне руководства идеальное число подчиненных 5 или 6, а на уровне мелких руководителей оно может достигать 12, при условии, что эти 12 не контролируют работу других
1959 г.	Н.А. Саймон	Количество подчиненных на верхнем уровне должно быть равно 3—5 человек, максимум — 11 человек. Уменьшение нормы управляемости приводит к увеличению количества уровней
1933 г.	Консультант по менеджменту В.А. Грейкунас	Формула для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным количеством подчиненных ему работников: $C = \frac{n \cdot 2^n}{2} + n - 1$

Окончание таблицы 2.15

1	2	3
		где n – количество работников, подчиненных руководителю; C – количество потенциальных взаимосвязей. Число возможных подчиненных зависит от общего количества взаимоотношений (если подчиненных 2, то количество отношений 6, если 5, то — 100, если 6, то количество отношений уже 222), поэтому вывод такой — максимальное количество подчиненных должно быть не более 5
1960 - 1970 гг.	НИИ труда (советская школа)	Количество подчиненных у руководителя зависит от следующих факторов: тип производства, сложность выпускаемой продукции (таблица 2.16)
1964 г.	Американская компания Lockheed	Считывание множества факторов, влияющих на диапазон контроля (таблица 2.17)

Таблица 2.16 – Рекомендации НИИ труда по определению диапазона контроля

Параметры организации	Тип производства					
	массовый	серийный	единичный	массовый	серийный	единичный
Категория сложности продукции	ПРОСТАЯ			СЛОЖНАЯ		
Верхний уровень управления, чел.	5	4	3	6	5	4
Нижний уровень управления, чел.	11	9	7	15	13	11

Д. Вудворд, обследовав ряд предприятий, получил следующие данные для трех разных типов производств (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Рекомендации Д. Вудворд по определению диапазона контроля

Уровень организации	Количество подчиненных, чел.		
	штучное производство	массовое производство	опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

В качестве примера можно также рассмотреть «модель охвата контролем», разработанную сотрудниками ракетно-космической компании «Lockheed» (США), известную также под названием «шкалы весов

фирмы Lockheed». Модель использует шесть основных факторов (таблица 2.18), вес которых приведен в таблице 2.19.

Таблица 2.18 – Шкала интенсивности факторов

Фактор	Интенсивность фактора				
	1	2	3	4	5
1 Сходство функций	идентичные	существенное сходство	похожие	различные	совершенно различные
2 Географическая близость	все вместе	все в одном здании	различные здания	одна географическая местность	различные географические местности
3 Сложность функции	простые, повторяющиеся	шаблонные	некоторая сложность	сложные	сложные, разнообразные
4 Руководство и контроль	минимум руководства и обучения	ограниченное руководство	умеренное руководство	часто повторяющееся руководство	постоянное тесное руководство
5 Координация	минимум отношений с другими	ограниченные взаимоотношения	легко контролируемые взаимоотношения	существенные тесные взаимоотношения	обширные взаимоотношения неповторяющегося характера
6 Планирование	минимум пространства и сложности	ограниченный простор и сложность	умеренный простор и сложность	требуются значительные усилия, стратегия определена	требуются значительные усилия, стратегия не определена

Таблица 2.19 – Шкала весов факторов

Факторы охвата контролем	Вес фактора
1. Сходство функций	1
2. Географическая близость	1
3. Сложность функции	2
4. Руководство и контроль	3
5. Координация	2
6. Планирование	2

Таблица 2.20 – Зависимость диапазона контроля от интенсивности фактора (индекса руководства)

Интенсивность фактора	Диапазон контроля
40 – 42	4 – 5
37 – 39	4 – 6
34 – 36	4 – 7
31 – 33	5 – 8
28 – 30	6 – 9

Нормативный диапазон контроля определяется отдельно для каждого уровня управления.

Определив нормативный диапазон контроля, можно установить норму загрузки каждого руководителя. Для этого фактическое количество подчиненных надо разделить на нормативный диапазон контроля.

Проблема количества уровней иерархии непосредственно связана с проблемой ограничения числа подчиненных. При этом решение одной проблемы препятствует решению другой, то есть они как бы противопоставлены друг другу.

Ограничения, задаваемые диапазоном управления в ходе роста организации, в случае неизменности ее организационных переменных, вынуждают руководство постоянно увеличивать количество уровней иерархии. Вертикальный рост организации имеет известные недостатки, в конечном итоге приводящие к снижению общей эффективности ее функционирования. Попытки решить эту проблему привели к выделению двух типов диапазона контроля – узкого и широкого.

Существенно различаются диапазоны контроля для линейных руководителей высших и низшего (мастеров и бригадиров) уровней, а также для функциональных руководителей. Для первых диапазон контроля колеблется в пределах 3 – 8 чел. (в зависимости от отраслевой специализации и уровня управления). Диапазон контроля для линейных руководителей низшего уровня, как правило, не превосходит 30 чел. У функциональных руководителей диапазон контроля изменяется в пределах 6 – 12 чел.

Зная средние по предприятию диапазоны контроля для линейных руководителей низшего и высших уровней управления, можно рассчитать **количество уровней линейного руководства** по формуле, полученной эмпирическим путем в НИИ труда:

$$P = N_{yn} \times C \times (N_{yb})^{h-1}, \quad (2.28)$$

где P – общая численность работающих; N_{yn} – средняя по предприятию норма управляемости линейных руководителей низшего уровня; N_{yb} – средняя по предприятию норма управляемости линейных руководителей высших уровней; h — количество уровней линейного руководства; C – коэффициент сменности работы на предприятии.

Для функциональных руководителей НИИ труда рекомендует при **определении числа уровней управления** использовать следующую формулу:

$$И\phi i = (N_{y\phi i})^h \phi i^{-1}, \quad (2.29)$$

где I_{fi} – число исполнителей по i -й функции управления; H_{yfi} – норма управляемости по i -й функции управления; ϕ_i – число уровней управления по i -й функции управления.

Для приведения в соответствие нормы загрузки руководителя рекомендуется:

- повышать уровень знаний, квалификации, профессионализма специалистов;
- увеличивать объем инструктажа – обучения с целью повышения уровня самостоятельности подчиненных в процессе принятия решений;
- довести отношения между подчиненными и руководителем до консультативно-докладного уровня;
- создать информационную систему, позволяющую устранить необходимость опеки подчиненных, обеспечить надлежащую связь и снизить уровень неопределенности, возникающей из-за недостатка информации;
- создать благоприятный организационно-психологический климат и организовать сотрудничество;
- снизить загруженность подчиненных различными вспомогательными работами, организовать планирование работы самими подчиненными.

Анализ существующих методических подходов к оценке компонентов потенциала предприятия позволяет сделать следующий вывод: каждая составляющая потенциала может быть измерена и оценена как количественно, так и качественно, а на этой основе может быть измерена и совокупная величина потенциала.

В этой связи представляет интерес методический подход к оценке совокупного потенциала предприятия, предложенный Д.В. Скульчесом. В рамках управления потенциалом предприятия (рисунок 2.6) автор предлагает проводить оценку потенциала на основе сбалансированной системы показателей. В последние годы концепция сбалансированной системы показателей получила широкое распространение как в работах зарубежных менеджеров и аналитиков, так и в отечественной практике. Среди наиболее известных авторов можно выделить Ю. Вебера, У. Шэффера, В. Ханжину, Е. Попова и др.

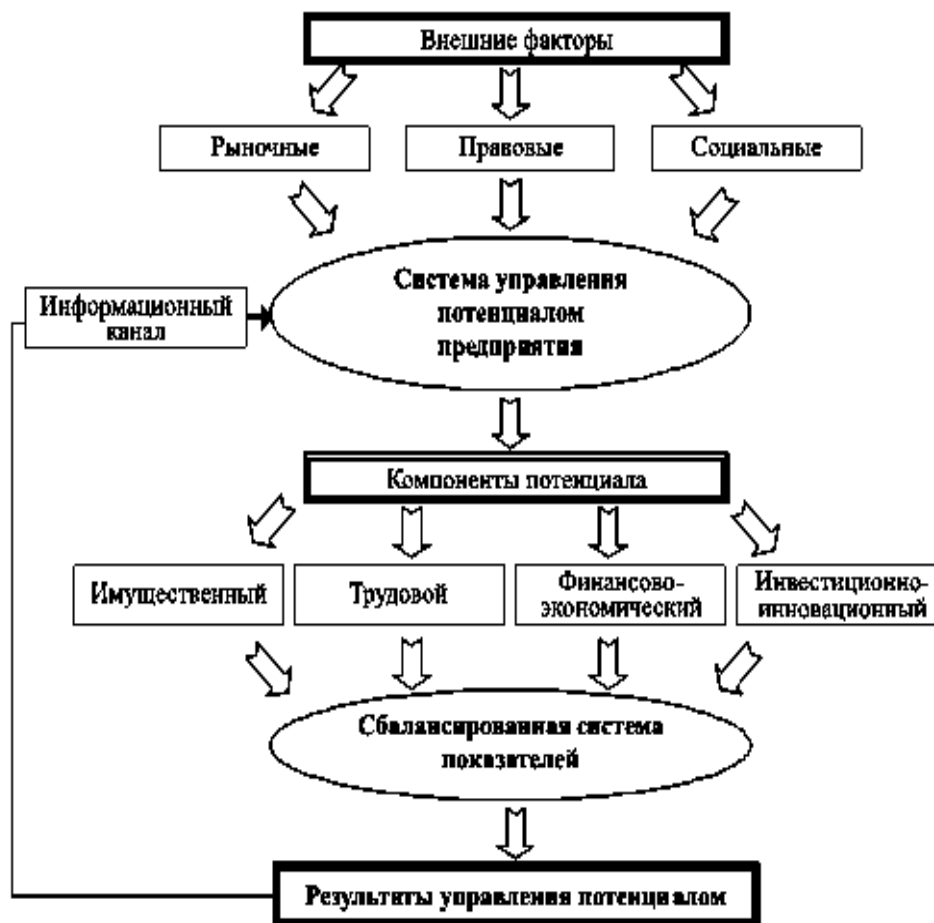


Рисунок 2.6 – Система управления потенциалом предприятия [76]

Одна из основных и самых сложных задач построения сбалансированной системы показателей – выбрать такие показатели из огромного числа возможных вариантов, которые являются отражением ключевых факторов эффективности каждого из стратегических направлений развития. При этом следует отбрасывать те из показателей, которые не будут существенны для реализации стратегии и достижения успеха и сложны или трудоемки в оценке. Например, по мнению ряда авторов в сбалансированную систему не должны входить такие показатели, как выручка, прибыль, поскольку они, как и многие другие, являются обобщенным результатом совокупного действия ряда факторов. Кроме того, важным обстоятельством является возможность разработки механизма, модели, увязывающей все показатели в единую систему.

Скульчес Д.В. выявил и систематизировал наиболее важные с его точки зрения показатели, характеризующие результаты использования потенциала по составляющим его компонентам (таблица 2.21).

Таблица 2.21 – Сбалансированная система показателей управления потенциалом предприятий

Компоненты потенциала	Наименование показателей (индикаторов)
1	2
Имущественный	Основные фонды (структура, износ, поступления) Фондоотдача Оборачиваемость активов Рентабельность активов
Трудовой	Фондовооруженность труда Производительность труда Средняя заработная плата Доля заработной платы в объеме продукции
Финансово-экономический	Затраты (структура по составу и видам, размер на единицу натурального объема продукции) Рентабельность (продаж, предприятия) Экономическая устойчивость (коэффициенты ликвидности, финансовой независимости, обеспеченности собственными средствами и др.) Использование заемных средств (показатель эффекта финансового рычага) Соотношение «реализация – прибыль» (точка безубыточности, запас финансовой прочности)
Инвестиционно-инновационный	Показатель расширения объемов производства в натуральном измерении Показатели инвестиционной деятельности (удельные инвестиции, коэффициент использования инвестиционных возможностей)

Источник: [76].

Все предложенные показатели потенциала доступны для однозначной оценки по данным отчетности предприятия и позволяют качественно оценивать достижения компонентов потенциала путем интерпретации количественных характеристик.

Особое значение имеют причинно-следственные связи показателей, характеризующих компоненты потенциала, когда отсутствие внимания к одним из них неизбежно оказывает влияние на результаты использования других компонентов (рисунок 2.7). Как следует из приведенной (упрощенной) схемы, управление потенциалом предприятия представляет собой сложное сочетание прямых и обратных связей, эффективное использование которых возможно только на основе применения однозначных характеристик, полученных компонентами результатов по сбалансированной системе показателей.



Рисунок 2.7 – Схема управления потенциалом предприятий на основе сбалансированной системы показателей [76]

На основе изложенных методик нами предлагается следующий подход к оценке уровня покомпонентного использования потенциала предприятия по модели, представленной на рисунке 2.8.

Основными, ключевыми компонентами, без которых невозможно существование и функционирование системы как субъекта хозяйствования в реальной экономической среде, являются:

- *производственная*, что позволяет производить продукт, что повышает производительную силу конкретного труда людей; его эффективность;
- *материальная*, из чего производить продукт, с какой эффективностью;
- *кадровая*, кто производит продукт, с какой эффективностью;
- *финансовая*, результаты функционирования системы, эффективность их достижения;
- *управленческая*, какие затраты на управление и обслуживание обеспечивают достижение результата с большей или меньшей эффективностью.

Компоненты		Компоненты (показатели)	Высокий	Средний	Низкий
		Потенциал предприятия	Производственная	<ul style="list-style-type: none"> – износ основных средств; – соотношение коэффициентов обновления и выбытия основных средств; – фондоотдача 	<p>менее 50 %</p> <p>≥ 1</p> <p>более 1</p>
Материальная (ресурсная)	<ul style="list-style-type: none"> – доля переменных затрат в себестоимости продукции; – соотношение динамики цен на сырье и готовую продукцию; – материалоотдача 		<p>более 80 %</p> <p>более 1</p> <p>более 1,5</p>	<p>50 ÷ 79 %</p> <p>1</p> <p>1 ÷ 1,5</p>	<p>менее 50 %</p> <p>менее 1</p> <p>менее 1</p>
Кадровая (трудовая)	<ul style="list-style-type: none"> – соотношение коэффициентов по приему и выбытию; – профессиональный состав кадров; – соотношение темпов ПТ и ЗП; – динамика выработки на одного работающего (темпы) 		<p>более 1</p> <p>соответствует потребности</p> <p>более 1</p> <p>более 110 %</p>	<p>0,5 ÷ 1</p> <p>требует обновления,</p> <p>1</p> <p>100 ÷ 110 %</p>	<p>менее 0,5</p> <p>не соответствует потребности</p> <p>менее 1</p> <p>менее 100 %</p>
Финансовая	<p>Т – Темпы роста</p> <p>$T_{\text{прибыли}} > T_{\text{реализ}} > T_{\text{капитала}} > 100 \%$</p>		<p>более 100 %</p>	<p>либо $T_{\text{п}} \leq T_{\text{р}}$</p> <p>либо $T_{\text{р}} \leq T_{\text{к}}$</p> <p>либо $T_{\text{п}} \leq T_{\text{к}}$</p>	<p>либо $\begin{cases} T_{\text{п}} \leq T_{\text{р}} \\ T_{\text{р}} \leq T_{\text{к}} \end{cases}$</p> <p>либо $\begin{cases} T_{\text{п}} \leq T_{\text{к}} \\ T_{\text{р}} \leq T_{\text{к}} \end{cases}$</p>
Управленческая	<p>$T_{\text{прибыли}} > T_{\text{реализ}} > T_{\text{затрат на управление}}$</p>		<p>Соблюдается</p>	<p>либо $T_{\text{п}} \leq T_{\text{з.у}}$</p> <p>либо $T_{\text{р}} \leq T_{\text{з.у}}$</p>	<p>$T_{\text{п}} \leq T_{\text{р}} \leq T_{\text{з.у}}$</p>

Рисунок 2.8 – Модель и критерии покомпонентной оценки уровня использования потенциала предприятия

Иные компоненты потенциала, представленные в модели потенциала (рисунок 2.1), либо поглощаются указанными выше, либо не оказывают существенного влияния на жизнеспособность системы как хозяйствующего субъекта. Их существование в реально действующем предприятии (организации) возможно, но не обязательно с точки зрения функционирования, а без принятых нами к оценке (производственная, материальная, кадровая, финансовая, управленческая) функционирование системы невозможно.

Показатели, предложенные в модели (рисунок 2.8), объективно, но лишь частично характеризуют каждую компоненту. Их перечень может быть расширен по усмотрению исследователя, но для экспресс-оценки использования потенциала данный круг определен нами как достаточный.

Критерии по каждому показателю избираются на основе экспертной оценки с учетом следующих суждений, например:

- каждый рубль, вложенный в прирост суммы основных средств, должен обеспечивать прирост результата более рубля при эффективности их использования;

- увеличение расхода материальных ресурсов на производство продукции должно обеспечивать прирост величины добавленной стоимости;

- темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста средней заработной платы;

- темпы роста прибыли и реализации продукции должны опережать темпы роста капитала при условии обеспечения расширенного воспроизводства;

- рост затрат на управление должен приводить к опережающему росту прибыли и реализации продукции и т. д.

Апробация такого подхода к оценке уровня использования потенциала ряда предприятий легкой и текстильной промышленности представлена в последующих разделах монографии.

РАЗДЕЛ 3

МАТРИЧНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТ ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ РЯДА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ОБУВНЫХ, ШВЕЙНЫХ, ТЕКСТИЛЬНЫХ)

3.1 Характеристика и обоснование объектов исследования

Номенклатура предприятий концерна «Беллегпром» Республики Беларусь представлены широким кругом подотраслей легкой и текстильной промышленности. В этой связи в качестве объекта исследования избраны акционерные общества, производящие основной спектр продукции концерна:

- 1) пряжа, ткани – ОАО «Гронитекс»;
- 2) пряжа, ковровые изделия – ОАО «Витебские ковры»;
- 3) обувь – ОАО «Красный Октябрь»;
- 4) одежда – ОАО «Знамя индустриализации».

Период исследования и необходимая информация, в условиях соблюдения коммерческой тайны, охватывают 2010 – 2013 гг. производственно-хозяйственной деятельности указанных организаций. В подразделах 3.1.1 – 3.1.4 изложена характеристика данных объектов, динамика основных технико-экономических показателей и краткий анализ результатов деятельности.

3.1.1 Краткая характеристика ОАО «Витебские ковры»

ОАО «Витебские ковры» (юридический адрес: г. Витебск, ул. М. Горького, 75) – организация частной формы собственности с преобладающей долей государства (51,1 %) в уставном фонде, входит в состав Белорусского государственного концерна легкой промышленности. Является одним из ведущих производителей ковров, ковровых изделий и тафтинга в Республике Беларусь.

ОАО «Витебские ковры» создано в феврале 1994 года путем преобразования в открытое акционерное общество производственного коврового объединения, основанного в 1947 году на базе льнопрядильной фабрики «Двина», которая, в свою очередь, была построена в 1900 году бельгийскими акционерами.

Основной стратегией ОАО «Витебские ковры» является расширение рынков сбыта ковровых изделий и покрытий, в первую очередь, на территории государств-участников СНГ, удовлетворение потребностей населения Республики Беларусь в качественных ковровых издели-

ях, а также повышение потребительских свойств, качественных и эстетических показателей выпускаемой продукции.

Объединение специализировано на выпуске и реализации следующих видов изделий: ковровые изделия (тканые дорожки и ковры (аксминстерские и жаккардовые), прошивные ковровые изделия), нетканые материалы (ватин нетканый полушерстяной), пряжа однониточная, пряжа крученая, шелковые ткани (технические из химических нитей).

В состав ОАО «Витебские ковры» входят три фабрики: фабрика прошивных ковровых изделий; ткацко-отделочная фабрика; фабрика нетканых материалов.

Вся продукция предприятия сертифицирована и соответствует ГОСТам и международным стандартам. Свыше 70 % выпускаемых ковровых изделий реализуется на рынках СНГ.

Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Витебские ковры» за 2012 и 2013 гг. представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ динамики основных технико-экономических показателей ОАО «Витебские ковры» за 2012 – 2013 гг.

в %

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	Изменение, п.п.
1	2	3	4
Объем производства в натуральном выражении	100,00	116,15	16,15
Объем производства в фактических отпускных ценах	100,00	115,98	15,98
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку)	100,00	133,44	33,44
Прибыль (убыток) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	100,00	113,41	13,41
Прибыль (убыток) до налогообложения	100,00	97,31	-2,69
Чистая прибыль (убыток)	100,00	86,55	-13,45
Себестоимость произведённой продукции, млн. руб.	100,00	118,93	18,93
Себестоимость реализованной продукции	100,00	136,69	36,69
Затраты на рубль произведённой продукции	100,00	102,30	2,30
Затраты на рубль реализованной продукции	100,00	102,33	2,33
Рентабельность продаж	100,00	84,97	-15,03
Рентабельность продукции	100,00	82,94	-17,06
Уровень запасов готовой продукции в фактических ценах на конец отчетного периода	100,00	179,23	79,23
Уровень запасов готовой продукции в натуральном выражении	100,00	163,63	63,63

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
Среднесписочная численность работающих	100,00	101,43	1,43
Среднесписочная численность персонала основной деятельности	100,00	101,21	1,21
в том числе:			
– рабочие	100,00	93,98	-6,02
– служащие	100,00	147,75	47,75
Производительность труда одного работника	100,00	114,35	14,35
Фонд заработной платы, без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам	100,00	142,22	42,22
Среднемесячная заработная плата одного работника	100,00	142,80	42,80
Среднегодовая производственная мощность	100,00	113,49	13,49

Анализ технико-экономических показателей деятельности ОАО «Витебские ковры» показывает следующее.

В 2013 году организация выпустила ковровых изделий на 16,15 п.п. больше, чем в 2012 году. При данном объеме выпуска коэффициент использования производственных мощностей увеличился на 2,35 п.п. Данные таблицы показывают, что за 2 года производственная мощность по выпуску ковровых изделий увеличилась в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 13,49 п.п.

Объем производства продукции в действующих ценах в 2013 году увеличился на 15,98 п.п. Несоответствие между темпами роста объема производства в натуральном и стоимостном выражении объясняется сдвигами в ассортименте и воздействием ценового фактора.

Запасы готовой продукции на складах в натуральном выражении в 2013 году увеличились на 63,63 п.п. по сравнению с 2012 годом. В стоимостном выражении их уровень вырос на 79,23 п.п.

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) увеличилась на 33,44 п.п. Прибыль от реализации продукции увеличилась на 13,41 п.п. Дальнейший анализ финансовых результатов деятельности ОАО «Витебские ковры» свидетельствует о негативных тенденциях. Прибыль до налогообложения, снизилась на 2,69 п.п. Соответственно, чистая прибыль уменьшилась на 13,45 п.п.

Себестоимость произведенной продукции увеличилась на 18,93 п.п.; реализованной – на 36,69 п.п. Это произошло под влиянием увеличения выпуска продукции, роста цен на ресурсы, а также использования в производстве и отделке дорогостоящего импортного сырья. Так как темпы роста себестоимости произведенной продукции превышают темпы роста объема выпуска, также как и темпы роста себестои-

мости реализованной продукции опережают темпы роста выручки, затраты на рубль также увеличились соответственно на 2,30 п.п. и 2,33 п.п. Рост затрат на рубль произведенной продукции привел к снижению прибыли организации.

В связи с уменьшением прибыли и увеличением затрат снижаются показатели рентабельности: рентабельность продукции – на 17,06 п.п., рентабельность продаж – на 15,03 п.п.

Среднесписочная численность работников в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 1,43 п.п. Среднесписочная численность персонала основной деятельности увеличилась на 1,21 п.п., в том числе численность служащих увеличилась на 47,75 п.п. Численность рабочих снизилась на 6,02 п.п.

Производительность труда одного работника возросла на 14,35 п.п. Фонд заработной платы вырос на 42,22 п.п. Это увеличение обусловлено постепенным ростом ставки первого разряда. Соответственно, среднемесячная заработная плата одного работника увеличилась на 42,8 п.п. Это свидетельствует о негативной тенденции в работе ОАО «Витебские ковры»: темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

Экспресс-оценка финансового состояния субъекта хозяйствования производится на основе сопоставления коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами с их нормативными значениями.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует, достаточно ли у организации средств для погашения краткосрочных обязательств в течение определённого периода времени. Этот коэффициент должен быть $\geq 1,3$. В 2012 году коэффициент текущей ликвидности составил 2,91, а в 2013 году увеличился на 1,12 и составил 4,03. Таким образом, у организации на 2013 год достаточно средств для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2013 году увеличился на 0,09 и составил 0,75. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Этот коэффициент должен иметь значение более 0,2.

Так как коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода одновременно имеют значения больше нормативных, то структура бухгалтерского баланса является удовлетворительной, а организация – платежеспособной. Финансовое состояние организации имеет тенденцию к улучшению.

В целом, деятельность организации является эффективной. Од-

нако эффективность деятельности организации в 2013 г. снизилась по сравнению с 2012 г. Значительный рост себестоимости продукции повлек увеличение затрат на рубль продукции. Уменьшилась сумма чистой прибыли организации. Рентабельность как продукции, так и продаж имеет отрицательный тренд.

3.1.2 Краткая характеристика ОАО «Знамя индустриализации»

ОАО «Знамя индустриализации» образовано 13.07.1994 года согласно приказу Министерства по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь № 220 от 30.06.1994 года путем преобразования государственного предприятия Витебской швейной фабрики «Знамя индустриализации» в соответствии с законодательством об акционерных обществах, о разгосударствлении и приватизации государственной собственности Республики Беларусь.

Основной вид деятельности – производство мужской и женской верхней одежды. Ассортиментный ряд включает в себя пальто, полупальто, куртки мужские и женские (утепленные, ветровки, парки) из различных тканей, плащи мужские и женские (утепленные, на подкладке и бесподкладочные), пиджаки и брюки мужские, женские жакеты, юбки, брюки, платья и сарафаны.

ОАО «Знамя индустриализации» имеет четыре пошивочных цеха, подготовительный, раскройный, экспериментальный, ремонтно-механический цеха, сортировочно-комплектовочный, ремонтно-строительный участки, складские помещения, 2 фирменных магазина и общежитие.

Производственная программа организации состоит из двух частей: выпуск собственной швейной продукции для внутреннего рынка и рынка стран СНГ; производственно-техническая кооперация со странами дальнего и ближнего зарубежья, а также услуги по пошиву изделий из давальческого сырья.

ОАО «Знамя индустриализации» осуществляет следующие виды деятельности: производство кожаной одежды; производство спецодежды; производство остальной верхней одежды; производство головных уборов; производство другой одежды и принадлежностей; ремонт швейных изделий и изделий текстильной галантереи; оптовая торговля одеждой, кроме трикотажной одежды и чулочно-носочных изделий; розничная торговля текстильными изделиями; производство тепловой энергии самостоятельными котельными.

В таблице 3.2 приведены основные технико-экономические показатели работы ОАО «Знамя индустриализации» за 2012 – 2013 гг.

Таблица 3.2 – Анализ динамики основных технико-экономических показателей за 2012 – 2013 гг.

Показатели	в %		
	2012 г.	2013 г.	Изменение, п.п.
Производство продукции в натуральном выражении	100,00	106,99	6,99
Объем производства промышленной продукции в фактических ценах без налогов	100,00	100,70	0,70
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без налогов)	100,00	126,52	26,52
Себестоимость продукции, работ, услуг			
– произведенной;	100,00	116,53	16,53
– реализованной	100,00	139,98	39,98
Затраты на рубль продукции:			
– произведенной;	100,00	115,85	15,85
– реализованной	100,00	110,71	10,71
Прибыль от реализации.	100,00	53,49	- 46,51
Прибыль до налогообложения	100,00	20,00	- 80,00
Чистая прибыль	100,00	32,89	- 67,11
Рентабельность:			
– продаж	100,00	42,26	- 57,74
– продукции	100,00	38,23	- 61,77
Среднесписочная численность работников:			
– всего	100,00	95,02	- 4,98
– рабочих	100,00	93,89	- 6,11
Среднемесячная заработная плата	100,00	128,66	28,66
Среднегодовая стоимость основных средств	100,00	120,57	20,57

Проанализировав технико-экономические показатели деятельности ОАО «Знамя Индустриализации», можно сделать следующие выводы.

Производство продукции в натуральном выражении в 2013 году по сравнению с 2012 годом возросло на 6,99 п.п. Объем производства продукции в фактических ценах увеличился на 0,70 п.п. Несоответствие между темпами роста объёма производства в натуральном и стоимостном выражении объясняется сдвигами в ассортименте.

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) увеличилась на 26,52 п.п.

Прибыль от реализации продукции снизилась на 46,51 п.п. Прибыль до налогообложения снизилась на 80,00 п.п. Соответственно, чистая прибыль уменьшилась на 67,11 п.п. Анализ финансовых результатов деятельности ОАО «Знамя индустриализации» свидетельствует о негативных тенденциях.

Также уменьшились: рентабельность продукции – на 61,77 п.п.

рентабельность продаж – на 57,74 п.п.

Себестоимость произведенной продукции увеличилась на 16,53 п.п.; реализованной – на 39,98 п.п.

Затраты на 1 руб. произведенной продукции увеличились на 15,85 п.п. Затраты на 1 руб. реализованной продукции увеличились на 10,71 п.п. Затраты на 1 руб. произведенной и реализованной продукции увеличились за счет того, что темпы роста себестоимости произведенной продукции превышают темпы роста объема выпуска, также как и темпы роста себестоимости реализованной продукции опережают темпы роста выручки.

Среднесписочная численность работников в 2013 по сравнению с 2012 годом снизилась на 4,98 п.п. В том числе наблюдается уменьшение численности рабочих на 6,11 п.п.

Производительность труда одного работника выросла на 5,6 п.п., одного рабочего – на 6,9 п.п. Фонд заработной платы работников вырос на 22,2 п.п. Соответственно, среднемесячная заработная плата в организации выросла на 28,66 п.п.

Это свидетельствует о негативной тенденции в работе ОАО «Знамя индустриализации»: темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда.

Коэффициент текущей ликвидности организации превышает нормативное значение. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2012 году ниже нормативного значения, а в 2013 году принимает отрицательное значение. Отрицательное значение данного показателя показывает отсутствие у фирмы собственного оборотного капитала, что означает формирование всей суммы оборотных средств за счет заемных источников. Несмотря на это, структура баланса остается удовлетворительной, организация – платежеспособной.

В результате выполненного анализа технико-экономических показателей деятельности ОАО «Знамя индустриализации» можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности организации в 2013 году по сравнению с 2012 годом.

3.1.3 Краткая характеристика ОАО «Красный Октябрь»

История ОАО «Красный Октябрь» началась 10 июня 1923 г., когда на базе национализированных частных мастерских была создана обувная фабрика имени Леккерта. В 1938 г. она переименована в фабрику «Красный Октябрь».

ОАО «Красный Октябрь» создано путем преобразования государственного предприятия «Витебская обувная фабрика «Красный Октябрь» на основании приказа Министерства по управлению государ-

ственным имуществом и приватизации от 30 июня 1994 года № 225 и зарегистрировано 26 июля 1994 года решением исполнительного комитета Октябрьского Совета народных депутатов г. Витебска.

В 2008 году был подписан договор о продаже СООО «Марко» пакета, состоящего из 6024867 акций ОАО «Красный Октябрь». Основное условие, которое выдвинуло государство перед покупателем, заключалось в увеличении к 2010 году объемов промышленного производства ОАО «Красный Октябрь» в 1,3 раза к уровню 2007 года. В случае невыполнения этого условия СООО «Марко» обязано было в течение 2011 года ежемесячно равными долями покрыть разницу между рыночной и номинальной стоимостью акций на дату их продажи.

Одновременно с покупкой предприятия на СООО «Марко» легли долги ОАО «Красный Октябрь» перед бюджетом, которые покупатель согласно указу № 324 должен погашать в рассрочку с 1 мая 2008 г. по 31 мая 2009 г. и с 1 июня 2009 г. по 31 июля 2014 г. В частности, новому владельцу предстояло погасить образовавшуюся на 1 мая 2008 г. задолженность по различным налогам в сумме 3,735 млрд рублей (1,75 млн. долларов) и пеню в размере 1,664 млрд. рублей (0,781 млн. долларов США). Одновременно местным органам власти предложено было осуществить реструктуризацию задолженности ОАО «Красный Октябрь» перед местным бюджетом. Кроме того, Марко предстояло погасить выданные ОАО «Белорусбанк» обувной фабрике кредиты в объеме 3,657 млрд. рублей (1,717 млн. долларов США).

Сегодня 8,75 % акций ОАО «Красный Октябрь» принадлежит физическим лицам, СООО «Марко» – 91,25 %. Форма собственности общества – частная.

Основными видами деятельности организации, зарегистрированными в Уставе общества, являются: производство обуви; розничная торговля обувью; розничная торговля кожаными изделиями; оптовая торговля обувью.

ОАО «Красный Октябрь» специализируется на выпуске женской, дошкольной, школьной и мальчиковой обуви клеевого, строчечно-литьевого и литьевого методов крепления.

Анализ динамики основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Красный Октябрь» за 2011 – 2012 гг., составленный на основе данных бухгалтерской, статистической и финансовой отчетности, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Анализ показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Красный Октябрь» за 2010 – 2011 гг. в %

Наименование показателя	2011 г.	2012 г.	Изменение, п.п.
Объем производства обуви в натуральном выражении, всего:	100,00	100,06	0,06
в том числе реализовано на экспорт	100,00	107,57	7,57
Удельный вес поставок на экспорт в общем объеме реализации	100,00	107,05	7,05
Объем производства продукции в текущих ценах за вычетом косвенных налогов	100,00	123,57	23,57
Запасы готовой продукции на конец периода:			
– в натуральном выражении	100,00	152,26	52,26
– в фактических ценах	100,00	119,04	19,04
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (за вычетом налогов):	100,00	143,06	43,06
в том числе по обуви (без фирменной торговли)	100,00	142,99	42,99
Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг):	100,00	167,20	67,20
в том числе по обуви (без фирменной торговли)	100,00	168,82	68,82
Затраты на рубль реализованной продукции	100,00	116,39	16,39
Прибыль от реализации продукции	100,00	106,28	6,28
в том числе от реализации обуви (без фирменной торговли)	100,00	106,05	6,05
Прибыль до налогообложения	100,00	236,70	136,70
Рентабельность реализованной продукции:	100,00	63,56	-36,44
из нее от реализации обуви	100,00	62,81	-37,19
11. Среднесписочная численность работников всего:	100,00	94,45	-5,55
в том числе персонал основной деятельности	100,00	94,68	-5,32
из них:			
– рабочие;	100,00	93,54	-6,46
– служащие	100,00	102,83	2,83
Среднегодовая выработка:			
– одного работника основной деятельности;	100,00	130,53	30,53
– одного рабочего	100,00	132,10	32,10
Среднемесячная заработная плата одного работника	100,00	193,82	93,82
Инвестиции всего:	100,00	51,40	-48,46
в том числе в оборудование	100,00	33,19	-66,81
15. Износ основных средств на 1.01, всего:	100,00	103,98	3,98
в том числе машин и оборудования (активной части)	100,00	105,73	5,73

Источник: составлено автором.

Анализ данных таблицы 3.3 позволяет сделать следующие выводы: объем производства обуви в 2012 году по сравнению с 2011 годом почти не изменился: увеличение составило только 0,06 п.п.; объемы производства продукции в текущих ценах выросли на 23,57 п.п., следовательно, основным фактором роста объемов производства в стоимостном выражении стал рост цен на продукцию ОАО «Красный Октябрь» и изменения в структуре ассортимента.

Положительно может быть расценен рост объема поставок на экспорт как в абсолютном выражении, так и увеличение его доли в общем объеме реализации: увеличение составило 7,57 п.п.

При росте объемов производства продукции в текущих ценах на 23,57 п.п. выручка от реализации увеличилась на 43,06 п.п., что привело к росту запасов готовой продукции в стоимостном выражении только на 19,04 п.п. При этом запасы готовой продукции в натуральном выражении выросли на 52,26 п.п., значительно опередив рост объемов производства в натуральном выражении. Такое несоответствие между темпом роста запасов готовой продукции в натуральном и стоимостном выражении свидетельствует о том, что более дешевая продукция залеживается на складе, а более дорогая по цене реализуется. Можно сделать вывод, что ОАО «Красный Октябрь» необходимо провести детальную сегментацию рынка и пересмотреть ассортиментную политику.

В качестве негативного момента в деятельности организации следует отметить опережающий рост себестоимости реализованной продукции по сравнению с выручкой от реализации, что привело к росту затрат на 1 рубль реализованной продукции на 16,88 п.п. и, как следствие, к снижению рентабельности реализованной продукции на 36,44 п.п. Одной из возможных причин может быть следующая: спросом на рынке пользуется более дорогая по цене продукция, которую выпускает ОАО «Красный Октябрь», и, следовательно, более качественная. Затраты на ее производство выше, чем, например, по обуви из синтетических материалов. В условиях более жесткой конкуренции на товарных рынках ОАО «Красный Октябрь» сдерживает рост цен на такую продукцию, что и приводит к снижению рентабельности реализованной продукции. Этот вывод требует более детального анализа состава и структуры ассортимента ОАО «Красный Октябрь».

В отношении результатов финансовой деятельности можно констатировать, что в 2012 году по сравнению с 2011 годом наблюдается невысокий рост прибыли от реализации как в целом по предприятию, так и по реализации обуви, если сравнивать эти темпы роста с темпом роста выручки от реализации. Возможные причины этого объяснены выше.

Тем не менее, ОАО «Красный Октябрь» удалось значительно увеличить прибыль до налогообложения за счет положительной дина-

мики доходов и расходов по инвестиционной, финансовой и иной деятельности. Следует отметить, что некоторую корректировку в динамику показателей внес переход в 2012 году на новые формы бухгалтерской отчетности по сравнению с 2011 годом.

По данным таблицы 3.3 численность персонала ОАО «Красный Октябрь» сократилась – на 5,55 п.п., в том числе персонала основной деятельности на 5,32 п.п., что говорит об оптимизации численности и произошедших позитивных изменениях: численность персонала неосновной деятельности сокращается более быстрыми темпами. Тем не менее, ОАО «Красный Октябрь» продолжает содержать объекты социальной сферы на балансе, что свидетельствует о высоком уровне социальной ответственности организации перед работниками.

В качестве негативного момента следует отметить прирост численности служащих на 2,83 п.п. при одновременном сокращении рабочих на 6,46 п.п., что приводит к росту удельного веса служащих в общей численности персонала основной деятельности.

Опережающий рост среднемесячной заработной платы по сравнению со среднегодовой выработкой приводит к относительному росту затрат на 1 рубль произведенной продукции. Но, с другой стороны, уровень заработной платы в ОАО «Красный Октябрь» в 2012 году оставался на уровне значительно ниже уровня среднемесячной заработной платы работников обрабатывающей промышленности Витебской области, к которой относится и ОАО «Красный Октябрь». Таким образом, кажущийся безосновательным рост среднемесячной заработной платы работников ОАО «Красный Октябрь» объясняется необходимостью приведения ее уровня в соответствие со среднеобластным уровнем зарплаты и необходимостью повышения мотивации сотрудников организации с целью сокращения текучести кадров.

Негативным моментом в деятельности организации является увеличение износа основных средств, в том числе активной их части. Это объясняется недостаточным объемом инвестиций в основной капитал организации. Объем инвестиций в 2012 году снизился на 48,60 п.п. к уровню 2011 года, по инвестициям в оборудование этот показатель снизился на 66,81 п.п.

Таким образом, анализ динамики показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Красный Октябрь» выявил следующие проблемы: рост запасов готовой продукции на складах организации, недостатки в формировании ассортиментной политики, опережающий рост себестоимости реализованной продукции по сравнению с выручкой от реализации, более высокие темпы роста численности служащих по сравнению с численностью персонала основной деятельности, недостаточный объем инвестиций в основной капитал.

Вместе с тем можно отметить, что так как в организации наблю-

дается рост объемов производства и реализации продукции, прибыли от реализации и прибыли до налогообложения, то в целом можно говорить об улучшении результатов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Красный Октябрь» в анализируемом периоде.

3.1.4 Краткая характеристика ОАО «Гронитекс»

Предприятие было организовано на базе хлопкопрядильной фабрики, введенной в эксплуатацию приказом Министерства легкой промышленности БССР № 231 от 15 октября 1967 года и преобразовано в объединение приказом Министра легкой промышленности БССР № 327 от 2 декабря 1980 года. В августе 2000 года объединение было переименовано в Гродненское республиканское унитарное производственное предприятие «Гронитекс».

Открытое акционерное общество «Гронитекс» создано на основании приказа Гродненского областного территориального Фонда государственного имущества от 24 декабря 2008 года № 299 путем преобразования Гродненского республиканского унитарного производственного предприятия «Гронитекс» в соответствии с законодательством Республики Беларусь о приватизации государственного имущества. Общество является преемником прав и обязанностей ГРУПП «Гронитекс». Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать, собственную эмблему, товарный знак. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности: подготовка и прядение хлопчатобумажного волокна; подготовка и прядение льняного волокна; производство хлопчатобумажных ниток; производство ниток из прочих волокон; производство готовых текстильных изделий, кроме одежды; производство спецодежды; производство верхней одежды; оптовая торговля текстильными товарами; оптовая торговля трикотажными и чулочно-носочными изделиями, розничная торговля текстильными изделиями.

Открытое акционерное общество «Гронитекс» (ОАО «Гронитекс») было организовано на базе хлопкопрядильной фабрики, введенной в эксплуатацию приказом Министерства легкой промышленности БССР № 231 от 15 октября 1967 года и с введением в эксплуатацию ниточной фабрики преобразовано в объединение приказом Министра легкой промышленности БССР № 327 от 2 декабря 1980 года. В августе 2000 года объединение было переименовано в Гродненское республиканское унитарное производственное предприятие «Гронитекс», с 30 декабря 2008 года на основании приказа Гродненского областного тер-

риториального Фонда государственного имущества от 24 декабря 2008 года № 299 создано Открытое акционерное общество «Гронитекс».

Общество является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать и товарный знак.

В качестве субъекта хозяйствования предприятие зарегистрировано в Гродненском горисполкоме, номер регистрации – 1072, дата регистрации 30.12.2008 года.

ОАО «Гронитекс» является производителем пряжи хлопчатобумажной, смешанной из смеси хлопка, льняных и химических волокон, армированной, а также швейных ниток хлопчатобумажных, армированных и синтетических – различных линейных плотностей, способа отделки, с 2000 года – котонизированного льняного волокна. Побочным продуктом производственной деятельности является вата одежная, изготавливаемая из отходов производства.

Проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «Гронитекс» за 2010 – 2011 гг., данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Гронитекс» за 2010 – 2011 гг.

Наименование показателей	2010 год	2011 год	Изменения абсолютное
1	3	4	5
Выручка от реализации товаров, работ, услуг,	100,00	247,91	147,91
Себестоимость реализованных, товаров, работ, услуг,	100,00	249,35	149,35
Прибыль (убыток) от реализации товаров, работ, услуг	100,00	252,77	152,77
Рентабельность реализованных товаров, работ, услуг	100,00	101,40	1,40
Сальдо операционных доходов и расходов	100,00	128,36	28,36
Сальдо внереализационных доходов и расходов	100,00	302,14	202,14
Прибыль до налогообложения	100,00	230,12	130,12
Чистая прибыль, убыток	100,00	331,69	231,69
Кредиторская задолженность	100,00	132,77	32,77
Дебиторская задолженность	100,00	125,01	25,01
Уплаченные налоги, сборы, пошлины и другие обязательные платежи в бюджет	100,00	187,00	87,00
Коэффициент текущей ликвидности	100,00	247,91	147,91
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	100,00	249,35	149,35
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	100,00	252,77	152,77

В результате анализа производственно-хозяйственной деятельности организации выявлено, что выручка от реализации продукции в

2011 г. по сравнению с 2010 г. увеличилась 147,91 п.п. При этом наблюдается и увеличение объема производства продукции на 195,32 п.п.

Прибыль организации возросла на 152,77 п.п. При этом размер чистой прибыли возрос на 231,69 п.п.

Списочная численность работающих также увеличилась на 10,51 п.п. Наблюдается рост производительности труда на 67,23 п.п., при этом увеличилась и среднемесячная заработная плата на 63,17 п.п. Видно, что темп роста производительности труда выше, чем рост заработной платы, что свидетельствует об эффективном использовании трудовых ресурсов.

Соотношение прибыли с затратами на производство дает нам рентабельность, которая почти не изменилась в отчетном году по сравнению с предшествующим. Увеличение составило 1,40 п.п.

В 2011 г. по сравнению с 2010 г. себестоимость продукции увеличилась на 149,35 п.п.

Среднесписочная численность работников в 2011 г. по отношению к 2010 г. увеличилась на 2,73 п.п., причем увеличение произошло по всем категориям работников, кроме категории другие служащие, а именно наблюдается сокращение на 16,67 п.п. По категории рабочие произошло наибольшее увеличение численности – на 1,89 п.п.

На ОАО «Гронитекс» темпы роста производительности труда опережают рост среднемесячной заработной платы, что свидетельствует об эффективном использовании трудовых ресурсов.

3.2 Апробация метода покомпонентного анализа уровня использования потенциала предприятия на примере ОАО «Витебские ковры», ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Гронитекс»

Анализ организационного потенциала охарактеризованных в подразделе 3.1 предприятий проводится по методике, изложенной в разделе 2, по показателям и критериям, представленным в модели и критериях покомпонентной оценки уровня использования организационного потенциала предприятия (рисунок 2.3). Период исследования охватывает 2010 – 2013 гг.

Апробируем методику на примере анализа функционирования ОАО «Витебские ковры» в 2010 г.

Оценка состояния производственной составляющей:

1. Износ основных средств. В определенной степени значение данного показателя свидетельствует о наличии или отсутствии проблем, связанных с накопленным износом основных производственных средств. Данный показатель определяется отношением суммы износа

основных средств к их первоначальной стоимости.

По данным ОАО «Витебские ковры» износ основных средств в 2010 г. составил 58,8 %.

Для данного показателя уровень использования производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – менее 50 % – умеренный; средний – 51– 69 % – требующий обновления; низкий – 70 % и более – значительный.

Следует отметить, что в 2010 г. произошло значительное снижение износа основных средств за счет закупки нового оборудования для модернизации заключительной отделки суровых изделий. Общее снижение износа основных средств свидетельствует об отсутствии проблем, связанных с накопленным износом основных производственных средств. В этом смысле именно накопленный износ, его величина – своего рода показатель успеха на рынке средств труда.

2. Соотношение коэффициентов обновления и выбытия основных средств в 2010 г. составило 17,5.

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – > 1 ; средний – 0,5 – 1; низкий – $< 0,5$.

Если обновление основных производственных средств опережает выбытие, то идет процесс «опережения», то есть следует предполагать, что основные фонды не только поддерживаются в работоспособном состоянии, но и происходят процессы существенного обновления или расширения производственной базы.

3. Фондоотдача. Данный показатель определяется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных средств и составил в 2010 г. $\Phi_{o2010} = 2,16$ (руб./руб.).

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – > 1 ; средний – = 1; низкий – < 1 .

Как видно из расчета, фондоотдача за 2010 г., по сравнению с 2009 г. уменьшилась, в основном, за счет увеличения среднегодовой стоимости основных средств. Это связано с закупкой новейшего оборудования, причем темпы прироста реализации отстают.

Оценка состояния материальной составляющей:

1. Доля переменных затрат в себестоимости продукции.

По данным ОАО «Витебские ковры» доля переменных затрат в себестоимости продукции составляет в 2010 г. – 84 %.

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – 80 % и более; средний – 50 % – 79 %; низкий – < 50 %.

2. Материалоотдача. Данный показатель характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов в

2010 г. составит $Mo_{2010} = 1,59$ (руб.).

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – $> 1,5$; средний – $1-1,5$; низкий – < 1 .

3. Коэффициент использования материальных затрат – $K_{исп\ 2010} = 1,322$.

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – > 1 ; средний – $0,5 - 1$; низкий – $< 0,5$.

Оценка состояния кадровой составляющей:

1. Соотношение коэффициента оборота по приему и коэффициента оборота по выбытию представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Движение рабочей силы за 2008 – 2010 гг.

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	00,21	00,19	0,18
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	0,16	0,19	0,21
Коэффициент оборота рабочей силы по приему / Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	1,31	1,00	0,86

Полученные значения говорят о несбалансированности и отсутствии динамического равновесия в формировании трудовых ресурсов предприятия.

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – > 1 ; средний – $0,5 - 1$; низкий – $< 0,5$.

2. Изменение выработки на одного работающего. Выработка определяется отношением объема произведенной продукции к среднесписочной численности работающих и составила в 2009 г. $ГВ_{2009} = 112195,00$ (тыс. руб. / чел.), а в 2010 г. – $ГВ_{2010} = 130037,39$ (тыс. руб. / чел.).

Рассчитываем изменение выработки как отношение выработки текущего периода к выработке предыдущего периода:

$$ГВ_{2010} / ГВ_{2009} = 130037,39 / 112195,00 = 1,16.$$

Уровень этого показателя для оценки производственного потенциала имеет следующую шкалу: высокий – >1 ; средний – $0 - 1$; низкий – < 0 .

Присвоим каждому значению показателя, попавшему в интервал, балльную характеристику. Наибольший балл должен соответствовать самому благоприятному интервалу, наименьший балл – самому критическому интервалу.

Определим минимальное и максимальное значения балльной шкалы в пределах используемой группы показателей.

Для нашего примера шкала значений будет выглядеть следую-

щим образом:

- коэффициенты высокого уровня – 5 баллов;
- коэффициенты среднего уровня – 3 баллов;
- коэффициенты низкого уровня – 1 балл.

Максимальное значение шкалы – 15 баллов (5×3), где 5 – максимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы; 3 – количество показателей, характеризующих каждую из составляющих производственного потенциала.

Минимальное значение шкалы – 3 балла (1×3), где 1 – минимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы.

Организация с высоким уровнем производственного потенциала может быть при следующих значениях рассчитываемых показателей:

- три показателя – коэффициенты высокого уровня;
- два показателя – коэффициенты высокого уровня производственного потенциала, один показатель – коэффициент среднего уровня.

Организацию можно отнести в разряд со средним уровнем производственного потенциала при следующих значениях рассчитываемых показателей:

- два показателя – коэффициенты высокого уровня производственного потенциала, один показатель – коэффициент низкого уровня;
- один показатель – коэффициент высокого уровня, один показатель – коэффициент среднего уровня, один показатель – коэффициент низкого уровня;
- два показателя – коэффициенты среднего уровня, один коэффициент – коэффициент высокого уровня;
- все три показателя – коэффициенты среднего уровня;
- два показателя – коэффициенты среднего уровня, один показатель – коэффициент низкого уровня производственного потенциала.

Организацию можно отнести в разряд с низким уровнем производственного потенциала при следующих значениях рассчитываемых коэффициентов:

- два показателя – коэффициенты низкого уровня производственного потенциала, один показатель – коэффициент высокого уровня;
- два показателя – коэффициенты низкого уровня, один показатель – коэффициент среднего уровня;
- все три показателя – коэффициенты низкого уровня производственного потенциала.

На основе данных рассуждений были определены пороговые значения балльной шкалы: высокий уровень – 11 – 15 баллов; средний уровень – 7 – 11 балла; низкий уровень – 3 – 7 баллов.

Итоги анализа производственного потенциала ОАО «Витебские ковры» за 2008 – 2010 гг. представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Значения коэффициентов по каждой группе, характеризующей производственный потенциал ОАО «Витебские ковры» за 2010 гг.

Наименование показателя	Значение	Балл (обозначение)
	2010 г.	2010 г.
Износ основных средств	58,8	3
Обновление/выбытие основных средств	13,8	5
Фондоотдача	2,16	5
Итого:		13
Доля материальных затрат в себестоимости продукции	0,82	5
Материалоотдача	1,59	5
Коэффициент использования материальных затрат	1,322	5
Итого:		15
Соотношение коэффициент оборота по приему / коэффициент оборота по выбытию	0,86	3
Изменение выработки на одного работающего	1,06	5
Итого:		8

Таким образом, по рассмотренным компонентам производственный потенциал ОАО «Витебские ковры» на протяжении рассматриваемого периода можно оценить как средний, а по отдельным составляющим – высокий. Основные усилия ОАО «Витебские ковры» необходимо направить на обновление основных средств, модернизацию оборудования, сокращение потерь рабочего времени, повышение квалификации работников. Оценка финансовой компоненты проводится по указанным в таблице 3.7 показателям.

Таблица 3.7 – Показатели, отобранные для диагностики финансовой компоненты потенциала предприятия и их балльная оценка

Показатель	Балльная оценка показателя	
1	2	
Оценка целевых показателей		
1. Стоимость бизнеса, млн. руб.	растет 3 балла	снижается 0 баллов
2. Чистая рентабельность активов, %	растет 2 балла	снижается 0 баллов
3. Удельный вес добавленной стоимости в выручке, %	растет 2 балла	снижается 0 баллов
Соблюдение пропорций бизнеса		

Продолжение таблицы 3.7

1	2	
4. Соблюдение пропорций экономического роста		
– темпов роста СК и оборотных активов	$T_{ск} \geq T_{оа}$ 1 балл	$T_{ск} < T_{оа}$ 0 баллов
– темпов роста оборотных активов и имущества предприятия	$T_{оа} \geq T_{и}$ 1 балл	$T_{оа} < T_{и}$ 0 баллов
– темпов роста имущества и внеоборотных активов	$T_{и} \geq T_{ва}$ 1 балл	$T_{и} < T_{ва}$ 0 баллов
– темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала	$T_{ва} \geq T_{зк}$ 1 балл	$T_{ва} < T_{зк}$ 0 баллов
5. Соблюдение «золотого правила бизнеса»:		
– соотношение темпа роста прибыли от реализации продукции (по текущей деятельности) и темпа роста выручки	$T_{п} \geq T_{р}$ 1 балл	$T_{п} < T_{р}$ 0 баллов
– соотношение темпа роста выручки и темпа роста активов	$T_{р} \geq T_{к}$ 1 балл	$T_{р} > T_{к}$ 0 баллов
6. Соотношение чистой рентабельности активов и средневзвешенной цены капитала	$ЧРА \geq СЦК$ 1 балл	$ЧРА < СЦК$ 0 баллов
7. Чистый денежный поток, млн. руб.	$ЧДП \geq 0$ 1 балл	$ЧДП < 0$ 0 баллов
8. Чистый денежный поток, млн. руб.	$ЧДП_{осн} \geq 0$ 1 балл	$ЧДП_{осн} < 0$ 0 баллов
9. Соотношение продолжительности финансового и производственного циклов	$ПФЦ \leq ППЦ$ 1 балл	$ПФЦ > ППЦ$ 0 баллов
Оценка качества управления финансами		
10. Коэффициент текущей ликвидности (норматив 1,3)	Соответствует нормативным значениям (да – 0,5 балла по каждому показателю, нет – 0 баллов)	Имеет место относительный прирост по сравнению с уровнем прошлого года (да – 0,5 балла по каждому показателю, нет – 0 баллов)
11. Коэффициент абсолютной ликвидности (норматив 0,2)		
12. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив 0,2)		
13. Коэффициент оборачиваемости активов	Значение показателя самое высокое за последние 3 года (да – 0,5 балла по каждому показателю, нет – 0 баллов)	
14. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности		
15. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности		
16. Рентабельность продукции		
17. Рентабельность производства		
18. Рентабельность собственного капитала		
19. Коэффициент финансовой независимости		
20. Запас финансовой прочности (разница между выручкой и точкой безубыточности), в % от выручки		

Окончание таблицы 3.7

1	2	
Стоимостная оценка использования ресурсов		
21. Отношение выручки к общей сумме затрат на персонал, руб./ руб.	Значение показателя самое высокое за последние 3 года – 1 балл	Значение показателя не самое высокое за последние 3 года – 0 баллов
22. Отношение чистой прибыли предприятия к общей сумме затрат на персонал, руб./ руб.		
23. Отношение добавленной стоимости, рассчитанной по выручке от реализации продукции, к стоимости затраченных материальных ресурсов, руб./ руб.		
24. Материалоотдача как отношение выручки к стоимости затраченных материальных ресурсов, руб./ руб.		
25. Фондоотдача, исчисленная по выручке от реализации продукции, руб./ руб.		
26. Фондорентабельность как отношение прибыли от реализации продукции (прибыли по текущей деятельности) к среднегодовой стоимости основных средств		
Итого		

Для оценки уровня финансового потенциала используется таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Определение уровня финансового потенциала организации ФПП по количеству набранных баллов

Набранное количество баллов по показателям оценки финансового потенциала		Уровень ФПП
по 10-балльной шкале	по 5-балльной шкале	
22 - 32	11 - 15	Высокий уровень ФПП
11 - 21	6 - 10	Средний уровень ФПП
0 - 10	3 - 5	Низкий уровень ФПП

Анализ данных таблицы 3.9 позволил сделать вывод, что уровень финансового потенциала ОАО «Витебские ковры» можно охарактеризовать как низкий и средний.

Таблица 3.9 – Балльная оценка показателей финансового потенциала

Показатель	ОАО «Витебские ковры»		
	2009	2010	2011
1	2	3	4
Целевые показатели			
1. Стоимость бизнеса, млн. руб.	3	3	0
2. Чистая рентабельность активов, %	2	2	2
3. Удельный вес добавленной стоимости в выручке, %	2	0	2
Итого по первой группе показателей	7	5	4

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4
Соблюдение пропорций экономического роста			
– темпов роста СК и оборотных активов	1	0	0
– темпов роста оборотных активов и имущества предприятия	0	1	1
– темпов роста имущества и внеоборотных активов	1	1	1
– темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала	1	0	0
4. Соблюдение «золотого правила бизнеса»:			
– соотношение темпа роста прибыли от реализации продукции (по текущей деятельности) и темпа роста выручки	1	0	0
– соотношение темпа роста выручки и темпа роста активов	1	1	0
5. Соотношение чистой рентабельности активов и средней взвешенной цены капитала	0	0	0
6. Чистый денежный поток, млн. руб.	1	0	1
7. Соотношение продолжительности финансового и производственного циклов	1	1	1
Итого по второй группе показателей	7	4	4
Оценка качества управления финансами			
8. Коэффициент текущей ликвидности (норматив 1,3)	0	0,5	0
9. Коэффициент абсолютной ликвидности (норматив 0,2)	0,5	0,5	1
10. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив 0,2)	0	0,5	0,5
11. Коэффициент оборачиваемости активов	1	0,5	0
12. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0	1	0
13. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1	0	0
14. Рентабельность продукции	1	0	0,5
15. Рентабельность производства	1	0,5	0,5
16. Рентабельность собственного капитала	1	0,5	0
17. Коэффициент финансовой независимости	0,5	0	0,5
18. Запас финансовой прочности, в % от выручки	1	0,5	0,5
Итого по третьей группе показателей	8	4,5	3,5
Стоимостная оценка использования ресурсов			
19. Отношение выручки к общей сумме затрат на персонал, руб./руб.	1	0	0
20. Отношение чистой прибыли предприятия к общей сумме затрат на персонал, руб./руб.	1	0	0
21. Отношение добавленной стоимости, рассчитанной по выручке от реализации продукции, к стоимости затраченных материальных ресурсов, руб./руб.	1	0	0
22. Материалоотдача как отношение выручки к стоимости затраченных материальных ресурсов, руб./руб.	0	1	0

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
23. Фондоотдача, исчисленная по выручке от реализации продукции, руб./руб.	1	0	0
24. Фондорентабельность как отношение прибыли от реализации продукции (прибыли по текущей деятельности) к среднегодовой стоимости основных средств	1	0	0
Итого по четвертой группе показателей	5	1	0
Всего	27	14,5	11,5

При этом наблюдается тенденция резкого снижения уровня финансового потенциала ОАО «Витебские ковры», а основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие:

- низкое качество управления финансами, что связано в первую очередь с тем, что рентабельность активов ниже цены источников средств, используемых для финансирования деятельности; с несоблюдением соотношения темпов роста собственного капитала и темпа роста оборотных активов, с несоответствием темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала, что приводит к снижению ликвидности и платежеспособности субъектов хозяйствования;

- снижение эффективности использования ресурсов, о чем свидетельствует невысокий уровень ресурсоотдачи по затратам на персонал и основным средствам предприятий.

Перечисленные проблемы связаны как с недостаточно эффективным управлением финансами в организациях (неэффективная инвестиционная политика, утяжеление активов предприятий неликвидными составляющими, высокий уровень затрат на персонал), так и с факторами внешней финансовой среды: удорожанием привлеченных источников средств; ростом конкуренции на товарных рынках, высоким уровнем инфляции.

Далее проведена экспресс-оценка управленческого потенциала руководителей с помощью методики опросного типа: тест – опрашивался сам руководитель; анкетирование – опрашивались сотрудники предприятия на предмет удовлетворенности принимаемыми управленческими решениями.

В тест включены следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным, которое являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

На предложенные вопросы необходимо было давать ответы в форме «да» (+) и «нет» (-). Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения был проставлен один из указанных ответов.

Максимальное количество баллов равно 14, что свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя. Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

- 1 – 4 – низкий;
- 5 – 8 – средний;
- 9 – 14 – высокий.

Результаты тестирования представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Результаты тестирования руководителей

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всего
1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	7
2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	6
3	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	7
4	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	5
5	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	5
6	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
7	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	7
8	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	5
9	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6
10	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	5
11	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
12	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
13	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	8
14	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	7
Всего	11	5	10	9	10	9	6	6	10	10	86

Итак, по результатам тестирования 3 человека из 10 имеют средний уровень управленческого потенциала, а 7 человек из 10 опрошенных – высокий уровень. Таким образом, руководители имеют в целом большой управленческий потенциал.

Для того чтобы понять, какова удовлетворённость персонала руководством предприятия, было проведено анкетирование среди работников по специально разработанному опросному листу, который представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Опросный лист сотрудников предприятия

№	Вопрос	Ваше мнение (обведите оценку)
1	2	3
1	Руководство компании делает то, что заявляет	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	В нашей компании приветствуется инициатива	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	В нашей компании приветствуется умение выполнить задание «любой ценой»	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	В нашей компании приветствуется поведение персонала, направленное на сохранение имиджа компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
5	В нашей компании приветствуется строгий стиль одежды (корпоративная форма), и мне это нравится	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	Я постоянно повышаю свою квалификацию, благодаря работе в нашей компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	Я удовлетворён своим положением (должностью) в компании и не думаю, что способен на большее	-3 -2 -1 0 1 2 3

Окончание таблицы 3.11

1	2	3
9	Возможность карьерного роста держит меня в этой компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
10	Возможность достаточно зарабатывать держит меня в компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	В нашей компании для всех сотрудников разработан индивидуальный план карьерного роста	-3 -2 -1 0 1 2 3
12	Руководитель часто посылает сотрудников на обучение с целью повышения квалификации	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	В нашей компании повышения в должности происходят исходя из личных симпатий руководителя к работнику	-3 -2 -1 0 1 2 3
14	Повышения по работе не обсуждаются на общих собраниях, о том, что кого-то повысили, другие сотрудники узнают в процессе выполнения служебных обязанностей	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	Пожалуйста, укажите, к какой категории персонала относится ваша должность	

В анкетировании было задействовано 10 человек. Результаты анкетирования были сведены в общую таблицу, которая отразила количество ответивших сотрудников по степени согласия с каждым из факторов. Результаты анкетирования представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Сводная таблица результатов анкетирования по опросному листу

№ вопроса	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	ИУ, %
1	1	0	1	1	4	2	1	23,33
2	1	2	0	1	3	1	2	13,33
3	1	1	2	2	1	0	3	10,00
4	1	2	1	1	2	1	2	6,67
5	1	0	2	3	2	1	1	6,67
6	1	1	1	1	1	3	2	23,33
7	3	3	2	0	0	1	1	-40,00
8	3	2	1	2	1	1	0	-36,67
9	2	0	1	3	2	0	2	3,33
10	1	1	0	2	3	1	2	20,00
11	3	2	0	3	1	0	1	-30,00
12	1	2	0	3	1	2	1	3,33
13	0	2	2	1	2	2	1	10,00
14	1	1	0	3	1	3	1	16,67
Итого								2,14

Далее рассчитывался индекс удовлетворённости сотрудников отдельно по каждому фактору по следующей формуле:

$$ИУ = \frac{(-3) \times a + (-2) \times b + (-1) \times c + 0 \times d + 1 \times e + 2 \times f + 3 \times g}{3 \times N} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где $IУ$ – индекс удовлетворенности; « $3 \times N$ » – максимально возможный уровень удовлетворенности; N – количество участников опроса.

После этого был определен общий индекс удовлетворенности сотрудников, рассчитанный как среднее арифметическое индексов по всем факторам.

Анализ полученных данных показывает, что значение общего индекса удовлетворенности сотрудников (2,14 %) очень невелико и значительно ниже нормы. Нормальным считается показатель выше 35 % (экспертная оценка).

Проведенный анализ показал, что сотрудники удовлетворены тем, что:

- в компании приветствуется умение выполнить задание «любой ценой» (23,33 %);

- повышают свою квалификацию благодаря работе в компании (23,33 %);

- руководство делает то, что заявляет (44,6 %).

Для вопроса № 7 («Я удовлетворён своим положением (должностью) в компании и не думаю, что способен на большее») значение индекса удовлетворенности составляет 40 %, это тоже низкий результат, который показывает, что значительная часть персонала неудовлетворенна своей должностью и хотела бы идти вверх по карьерной лестнице. Также недовольство работников управлением их карьерой выразилось в результатах ответов на вопрос № 8 («Я ознакомлен и согласен с планом своего карьерного роста в данной компании»), значение индекса удовлетворенности составляет 36,67 %. Значение индекса удовлетворенности по вопросу № 11 («В нашей компании для всех сотрудников разработан индивидуальный план карьерного роста») составил 30 %, он свидетельствует о сложившейся негативной ситуации – большинство работников организации недовольно тем, что для них не разработан индивидуальный карьерный план.

Отдельное внимание следует уделить показателю индекса удовлетворенности по вопросу № 13. Он составил 10 %, что, несмотря на такой довольно высокий результат, свидетельствует наоборот о негативной ситуации. Это говорит о том, что повышения происходят исходя из личных симпатий руководства к тому или иному сотруднику. А, значит, если чем-то не понравился, то какой бы ни был хороший специалист, шансы на повышение у него все равно будут низкими по сравнению с теми, кто завоевал личную симпатию начальства. Это может привести к возникновению и разрастанию конфликтов в коллективе.

В остальном индекс удовлетворенности сотрудников ниже нормального показателя, что указывает на множество слабых сторон в организации планирования и управления карьерой, которые могут стать причиной демотивации сотрудников и даже увольнения.

Таким образом, по результатам анкетирования сотрудников можно заключить, что не все принимаемые руководством управленческие решения рассматриваются сотрудниками предприятия как единственно верные, во многом работники не довольны кадровой политикой предприятия.

Основным преимуществом деятельности данной организации является то, что руководство организацией осуществляется по линейно-функциональному признаку, полномочия распределяются сверху вниз, реализуются различные функции управления.

Характеристика степени использования различных методов управления руководителями подразделений в организации представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Характеристика степени использования различных методов управления на предприятии

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	% использования
Организационно-распорядительные	1.1 Приказы	Высший и средний	8
	1.2 Указания	Высший и средний	12
	1.3 Постановления	Средний	15
	1.4 Совещания	Низший	10
	1.5 Собрания коллектива	Низший	12
	1.6 Оперативные задания	Низший	17
Итого: организационно-распорядительные методы			54
Экономические	2.1 Заработная плата	Все уровни управления	17
	2.2 Премии	Все уровни управления	12
	2.3 Надбавки	Высший и средний уровень управления	5
	2.4 Пособия к юбилеям и праздникам, ценные подарки	Все уровни управления	5
Итого: экономические методы			39
Социально-психологические	3.1 Награды, почётные грамоты	Низший	5
	3.2 Корпоративные мероприятия	Все уровни управления	2
Итого: социально-психологические методы			7
Итого:			100

Данные таблицы показывают, что наиболее широко в организации используются организационно-распорядительные и экономические методы, а наименее всего используются Социально-психологические методы. Распределение руководителей по уровням менеджмента представлено в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Распределение руководителей организации по уровням менеджмента

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	23	13,2
Средний	59	33,6
Низовой	95	53,2
Всего:	177	100,0

По данным таблицы видно, что всего руководителей разного уровня на предприятии 177 чел., из них: 23 чел. – высший уровень менеджмента (стратегическое управление) – собрание акционеров, председатель правления открытого акционерного общества, наблюдательный совет, генеральный директор, заместители генерального директора; 59 чел. – средний уровень менеджмента (практическая реализация стратегических решений) – руководители подразделений; 95 чел. – начальники отделов и цехов.

Высший уровень менеджмента представлен только руководителями с высшим образованием. Основная часть среднего уровня тоже имеет высшее образование. Подавляющий процент руководителей (61,5 %) работает по профилю.

Руководители подразделений осуществляют оперативное управление персоналом в тех подразделениях, начальниками которых они являются. Оперативное управление персоналом заключается в реализации типовых мероприятий по работе с персоналом и в непосредственном руководстве деятельностью работников, через механизмы постановки и контроля исполнения конкретных задач и указаний.

Участие руководителей подразделений в типовых мероприятиях ограничивается выполнением следующих действий:

- определение потребности в персонале (замещение вакантных должностей, изменение штатного расписания);
- проведение профессионального обучения для повышения квалификации;
- оценка квалификации работников и присвоение разрядов;
- участие в других централизованных мероприятиях по работе с персоналом.

Непосредственное руководство подчиненными сотрудниками заключается в постоянном выполнении следующих функций:

- постановка подчиненным производственных задач (заданий) и контроль их выполнения;
- контроль соблюдения норм и требований технологических процессов, правил техники безопасности, пожарной безопасности, организации и критериев качества работ;
- предварительная оценка уровня квалификации;

– развитие профессиональных и функциональных навыков работников;

– оценка результатов труда работников (для определения размера премии).

Участие руководителей подразделений в реализации типовых мероприятий по управлению персоналом является определенно недостаточным. Это происходит скорее вследствие установившейся традиции кадровой работы и уровня управленческих знаний и форсированности навыков. Надо отметить, что в связи с необходимостью введения и для успешной реализации новых функций системы управления персоналом, руководители подразделений организации нуждаются в дополнительном обучении по программам, формирующим менеджерские навыки на современном уровне [77].

Далее необходимо провести оценку деятельности подразделений, специализированных на работе с персоналом. Анализ проводился по следующим направлениям:

- структура и состав подразделения;
- текущие задачи, решаемые работниками подразделения;
- функции, выполняемые подразделениями.

При анализе структуры подразделений рассматривалось административное и функциональное подчинение, а также его влияние на результаты деятельности.

Состав подразделения оценивался на предмет соответствия численности и профессионального состава сотрудников для решения текущих задач, а также с учётом расширения их перечня.

Для оценки эффективности решения текущих задач, стоящих перед специализированными подразделениями, проводился анализ выполняемых ими функций, определялся круг решаемых задач и необходимость его расширения, а затем оценивалась эффективность их выполнения.

При анализе функций проводилась оценка функциональной нагрузки специализированных подразделений, качество выполнения ими функций.

Взаимодействия между подразделениями, участвующими в системе управления персоналом, строятся во многом на установившихся традициях производственных взаимосвязей и межличностном общении, так как уровень регламентации недостаточен.

В настоящий момент уровень взаимодействия находится в рамках принятого хода выполнения процедур и имеет ряд недостатков. Данные недостатки связаны с:

– недостаточной регламентированностью деятельности подразделений, участвующих в системе управления персоналом;

– отсутствием регламентации и процессной увязки деятельности вновь введённых должностей системы управления персоналом с традиционной схемой управления персоналом предприятия;

– отсутствием проработанного механизма анализа и использования руководством предприятия результатов, полученных в результате деятельности подразделений и новых специалистов системы управления персоналом;

– наличием старых производственных недоработок по взаимосвязи подразделений системы управления персоналом с другими подразделениями предприятия [78, 79].

Учитывая, что темпы роста затрат на управление больше темпов роста выручки от реализации, но меньше темпов роста прибыли (рисунок 2.3), следует оценить эту компоненту (управленческая) как соответствующую среднему уровню.

Аналогичные расчеты по всем компонентам проведены по данным 2011 – 2013 гг. Матрица, отображающая динамику уровня покомпонентного использования организационного потенциала в ОАО «Витебские ковры», представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Оценка уровня использования организационного потенциала в ОАО «Витебские ковры» по ключевым компонентам в 2010 ÷ 2013 гг.

Компоненты \ Годы	(уровень, баллы)			
	2010	2011	2012	2013
Производственная	Средний (8)	Высокий (11)	Средний (10)	Высокий (12)
Материальная	Высокий (13)	Высокий (12)	Высокий (12)	Высокий (13)
Кадровая	Высокий (13)	Высокий (12)	Средний (10)	Высокий (11)
Финансовая	Средний (8)	Средний (6)	Средний (7)	Средний (9)
Управленческая	Средний (9)	Средний (10)	Средний (10)	Высокий (11)

Отнесение результатов анализа по каждому уровню проведено по 5-балльной шкале (3 показателя по компоненте $3 \cdot 5 = 15$):

– высокий – 11 – 15 баллов, таким образом 15 баллов – это 100 % уровень использования потенциала (П) по соответствующей компоненте;

– средний – 6 – 10 баллов; 10 баллов – 75 % уровень использования потенциала (П);

– низкий – 3 – 5 баллов; 5 баллов – 33,3 % уровень (П).

Для выявления резервов улучшения использования организационного потенциала ОАО «Витебские ковры» по любой компоненте воспользуемся следующим подходом.

Максимальная оценка уровня использования организационного потенциала в баллах 15, что соответствует 100 % уровню использования по каждой компоненте, тогда резервы (R) по компоненте, например, производственной (8 баллов) в 2010 году составят:

$$R_{2010} = \frac{15-8}{15} \times 100 \% = 46,6 \%$$

В 2011 году $R_{2011} = 26,6 \%$, а в 2013 г. они составили только $R_{2013} = 20 \%$. Эта тенденция обусловлена обновлением оборудования, снижением средних сроков эксплуатации (с 16 до 14 лет), уменьшением уровня износа основных средств. Вместе с тем динамика фондоотдачи медленно, но снижается.

В таблице 3.16 сформирована матрица уровня использования организационного потенциала ряда предприятий легкой промышленности (ОАО «Гронитекс», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Знамя индустриализации») по результатам анализа в 2013 г. (учтены итоги анализа и по ОАО «Витебские Ковры»).

Таблица 3.16 – Матрица уровня использования организационного потенциала ряда предприятий легкой и текстильной промышленности в 2013 г.

Компоненты организационного потенциала	Уровень использования организационного потенциала		
	высокий (11 ÷ 15 баллов)	средний (6 ÷ 10 баллов)	низкий (3 ÷ 5 баллов)
1	2	3	4
Производственный	ОАО «Гронитекс», ОАО «Витебские ковры»	ОАО «Знамя индустриализации»	ОАО «Красный Октябрь»
Материальный	ОАО «Гронитекс», ОАО «Витебские ковры», ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь»	-	-
Кадровый	ОАО «Витебские ковры» ОАО «Знамя Индустриализации»	ОАО «Гронитекс»	ОАО «Красный Октябрь»
Финансовый	-	ОАО «Гронитекс» ОАО «Витебские ковры»	ОАО «Красный Октябрь» ОАО «Знамя индустриализации»

Окончание таблицы 3.16

1	2	3	4
Управленческий	ОАО «Витебские ковры» ОАО «Гронитекс»	ОАО «Знамя индустриализации» ОАО «Красный Октябрь»	-

Как показывают результаты исследования, практически все анализируемые предприятия по основным компонентам организационного потенциала максимально задействуют резервы использования производственного и материального потенциалов. По нашему мнению, это обусловлено:

– во-первых, достаточно высоким уровнем загрузки производственных мощностей (80 – 90 % и более), темпами обновления оборудования; однако при этом превалирует тенденция опережения роста фондовооруженности по сравнению с фондоотдачей;

– во-вторых, в силу материалоемкости продукции рачительно используются материальные и особенно дорожающие энергетические ресурсы;

– в-третьих, анализируемые предприятия функционируют в стадии зрелости и поэтому отличаются отлаженным производственным процессом и сложившимися методами экономии сырья и материалов.

В целом, организации обладают значительным потенциалом, их положение на рынке устойчивое, однако техника и технология, используемые в производстве продукции, находятся на среднем уровне (ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь»), о чем свидетельствует высокий износ основных средств. Также существуют проблемы с уровнем профессионального состава работающих и необходимо обратить внимание на систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

В производственной составляющей положительными моментами является довольно высокий уровень фондоотдачи и значительный рост фондовооруженности. Однако необходимо отметить, что около 60 % оборудования имеют возраст более 10 лет, что свидетельствует о моральном износе. Также отрицательную роль играет рост коэффициентов выбытия, износа и снижения коэффициента обновления основных средств. Кроме этого, снижается фондоотдача, рентабельность основных средств и наблюдается относительный перерасход основных средств в 2013 году (ОАО «Витебские ковры», ОАО «Гронитекс» обновляются интенсивнее).

В материальной составляющей можно выделить такие плюсы, как рост материалоотдачи, снижение удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции, а также относительную экономию материальных затрат. Негативными моментами является то, что наблюда-

ется рост себестоимости продукции, рост затрат на рубль как произведенной, так и реализованной продукции, а также снижается прибыль на рубль материальных затрат.

Анализируя кадровую составляющую, было выявлено, что большая часть персонала имеет большой опыт работы, уменьшилось количество работников, уволенных по отрицательным причинам, что привело к снижению текучести кадров. Также растет коэффициент постоянства кадров, что свидетельствует о росте стабильности коллектива. Однако темп роста заработной платы заметно опережает темп роста производительности труда, что играет отрицательную роль в деятельности (исключение составляет ОАО «Гронитекс»).

Кроме того, следует отметить низкое качество управления финансами, что связано в первую очередь с тем, что рентабельность активов ниже цены источников средств, используемых для финансирования деятельности; с несоблюдением соотношения темпов роста собственного капитала и темпа роста оборотных активов, с несоответствием темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала, что приводит к снижению ликвидности и платежеспособности субъектов хозяйствования.

Таким образом, экспресс-диагностика уровня использования потенциала предприятий позволяет выбрать приоритетные направления развития, выявить «узкие места», определить возможные резервы как в производственной, так и в финансовой, кадровой и управленческой сферах деятельности предприятия.

РАЗДЕЛ 4

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ПОКОМПОНЕНТНОГО АНАЛИЗА ЭЛЕМЕНТОВ ЕЕ ПОТЕНЦИАЛА

На основе анализа работ отечественных и зарубежных авторов, проведённого в разделах 1, 2 можно выделить три основных направления в развитии представлений о потенциале организации [11, 59, 80].

1. Потенциал как совокупность ресурсов, необходимых для функционирования и развития системы (ресурсный подход). В этом случае его оценка основывается на анализе количественных и качественных характеристик отдельных видов ресурсов, причем их синергетический эффект не учитывается.

2. Потенциал представляет собой систему условий (факторов), обеспечивающих достижение поставленных целей. Следовательно, анализ и оценка отдельных видов ресурсов должны быть дополнены показателями эффективности функционирования системы в целом с учетом управляющих воздействий.

3. Подход к пониманию потенциала как возможности системы решать поставленные перед ней задачи и достигать намеченных целей, используя имеющиеся ресурсы, что в дополнение к предыдущим подходам предполагает выявление неиспользуемых резервов системы и их активацию.

Представление о сущности потенциала предопределяет подходы к его измерению, анализу и оценке.

В экономической литературе существуют различные подходы к количественной оценке потенциала предприятий, отличающиеся глубиной, системностью, комплексностью рассмотрения проблемы.

Л.А. Грузинова, Л.М. Прокопишин, О.С. Федонин, И.М. Репина, В. Козырев, П. Седлов, Н.И. Головин, В.М. Демченко, В.М. Плаксин, Г.А. Ильина, Л.Д. Ремесник, М.К. Соляник, Г.В. Моисеев, занимаясь проблемой определения и оценки управленческого потенциала предлагают использовать в качестве характеристики эффективности труда управленческих работников:

а) один из обобщающих показателей (объемы реализованной продукции к прибыли, приходящиеся на 1 руб. затрат по содержанию аппарата управления, степень выполнения управленческим персоналом нормированных производственных заданий, выработку на одного работающего);

б) систему показателей (размер прибыли, приходящийся на одного работника управления, эффективность использования рабочего

времени; размер прибыли, приходящийся на 1 рубль заработной платы, выполнение планового задания; качество выполняемых работ);

в) единый интегральный показатель, рассчитываемый на основе ряда коэффициентов, характеризующих выполнение производственного нормированного задания, качества работы, уровней использования предметов труда, средств труда на стадиях управления.

При оценке трудового потенциала предприятия ряд авторов предлагают использовать конкретные показатели. Колосова Р.П. считает, что трудовой потенциал можно измерить затратами живого труда, Маханькова Т.П. среди качественных характеристик выделяет, например, интеллектуально-профессиональный уровень, физическое развитие и здоровье, Калинина А.Э. – психофизиологический, адаптационный, социально-мотивационный элементы. В целом существующие способы оценки трудового потенциала можно классифицировать в зависимости от фазы воспроизводства на расходный (стадия производства) и результативный (стадия потребления) подходы; в зависимости от исходных данных – использующие материалы социологических исследований и официальные данные государственных органов власти; в зависимости от единицы измерения (человек, лет, человеко-час, индексные и денежные единицы измерения); в зависимости от уровня экономической системы (предприятия, регион, страна).

Подходы к определению финансового потенциала предприятия и отдельные аспекты его оценки отражены в работах П. А. Фомина, М.К. Старовойтова, Е.М. Мерзликиной, Л.С. Сорокиной, В.Н. Буркова, А.О. Шереметьева, В.В. Шлычкова, Р.А. Кайгородова, А.А. Хомякова, И.А. Бланка, Ю. Бригхэма, М. Эрхардта, Т. Коупленда, Ф. Котлера, Дж. Муррина и др. Можно выделить два подхода к оценке финансового потенциала предприятия:

– первый подход базируется на расчете и оценке показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, в том числе на расчете интегральных показателей;

– второй подход базируется на оценке стоимости предприятия (А.А. Хомякова, А.Г. Кайгородов) [81].

Существуют несколько подходов и в определении сущности и методов оценки производственного потенциала, наиболее распространенным из которых является ресурсный подход (В.А. Золотарев, И.Н. Вомек, И. Лукинов, Г.В. Савицкая и др.) однако недостатком такого подхода можно считать исключение из рассмотрения взаимодействие ресурсов, так как их простое наличие не предполагает их совместимость и применимость. Болотный К.А., Ротко Н.В., Слижис М.У. отождествляют производственный потенциал с основными средствами, материальными и трудовыми ресурсами. Шокарева Т.Д. относит производственный потенциал к составной части научно-технического потенциа-

ла. Другая группа экономистов, в которую входят Анчишкин А.И., Архипов В.М., Мерзликина Е.М. и др. предлагает определять и оценивать производственный потенциал как способность производственной системы производить определенное количество материальных благ, используя ресурсы производства.

Таким образом, рассмотренное многообразие методических подходов к оценке уровня использования потенциала организаций касается либо структурных особенностей организации, либо потенциальных возможностей совершенствования её элементов, либо различных свойств этих элементов или организаций в целом. В этой связи, организация может быть рациональной и нерациональной, экономичной и неэкономичной, эффективной и неэффективной, проактивной и реактивной, мобильной и неспособной к быстрому действию. Вместе с тем многие исследователи не учитывают, что предприятие как субъект хозяйствования, являясь системой, обладает организационным единством, которое формируется управляющей подсистемой, а значит имеет организационный потенциал, то есть возможности совершенствования самой организации в её организационном единстве.

Симбиоз управляющей и управляемой подсистем предприятия, их взаимопроникновение, взаимосвязь и взаимодействие позволяют выделить компоненты, без которых существование и функционирование системы невозможно: управленческую, производственную, трудовую, финансовую. В структуре каждой из компонент при оценке потенциала можно выделить ресурсы, эффективность их использования и эталонные пропорции функционирования и развития отдельных подсистем.

4.1 Разработка методики комплексной интегральной оценки потенциала предприятий

Основные этапы и инструментарий измерения и оценки потенциала:

1. Оценка ресурсной составляющей отдельных подсистем потенциала с использованием единичных показателей. С учетом изменчивости и высокой динамики параметров внешней предпринимательской среды представляется целесообразным проводить анализ на горизонте следующих составляющих, без которых существование системы невозможно.

Анализ и оценку ресурсной составляющей каждого из потенциалов рекомендуется проводить с использованием аналитических методов системного анализа, базирующихся на принципах классической математики [82]. Нами предлагается следующий алгоритм расчета интегрального показателя составляющих организационного потенциала:

а) формируется таблица показателей, характеризующих потенциал в динамике. При этом x_{ij} – значение j -го показателя в t_i году исследуемого периода (таблица 4.1);

Таблица 4.1 – Исходные данные для анализа и оценки ресурсов организации

Подсистема потенциала	Показатели ресурсной составляющей
Производственный потенциал	Среднегодовая производственная мощность. Объем производства. Среднегодовая стоимость основных средств. Удельный вес активной части основных средств. Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции. Численность рабочих. Отношение среднемесячного объема производства к запасам готовой продукции. Коэффициент годности основных средств. Коэффициент обновления основных средств
Трудовой потенциал	Среднесписочная численность работников основной деятельности. Количество отработанных человеко-часов. Коэффициент постоянства кадров. Отношение среднемесячной заработной платы к бюджету прожиточного минимума. Коэффициент профессионально-квалификационного уровня работников. Удельный вес повысивших квалификацию и прошедших переподготовку в общей численности работников
Финансовый потенциал	Прибыль от реализации продукции (товаров), работ, услуг. Чистая прибыль организации. Чистый годовой доход. Чистый денежный поток в целом по организации. Чистый денежный поток по текущей деятельности. Чистый денежный поток по финансовой деятельности. Стоимость чистых активов организации. Запас финансовой прочности. Стоимость предприятия, рассчитанная по коэффициенту капитализации прибыли, как отношение чистой прибыли к ставке капитализации (средневзвешенной цене капитала)
Управленческий потенциал	Удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием. Удельный вес руководителей и специалистов, повысивших квалификацию. Коэффициент профессионально-квалификационного уровня руководителей. Удельный вес управленческого персонала в общей численности. Отношение среднемесячной зарплаты руководителей к бюджету прожиточного минимума

б) рассчитывается s_j – среднеквадратическое отклонение j -го показателя в t_i году;

в) рассчитываются стандартизированные значения показателей:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{s_j}. \quad (4.1)$$

г) определяются эталонные значения показателей x_j^c как лучшие значения показателя за исследуемый период (за три года). Последнее требует пояснения. Одним из методических вопросов, требующих решения при использовании данной методики оценки ресурсного потенциала, является определение факта того, что необходимо оценивать успех деятельность организации в анализируемом периоде по сравнению с планом, с достижениями в базовом периоде или с идеалом (эталонном), к которому организация стремится. При оценке потенциала организации фактически речь идет о необходимости сравнения хозяйствующего субъекта не с другими субъектами, а с самим собой, поэтому должна проводиться оценка достигнутых результатов на t -том шаге расчета по сравнению с лучшими значениями показателей деятельности самого предприятия на всем горизонте расчета;

д) рассчитываются стандартизированные значения эталонов:

$$Z_j^c = \frac{x_j^c}{s_j}; \quad (4.2)$$

е) определяются веса показателей в комплексной оценке:

$$a_j = \frac{Z_j^c}{\sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij})^2}}; \quad (4.3)$$

ж) рассчитываются значения потенциальной функции по годам:

$$y_i = \sum_{j=1}^n a_j \times z_{ij}; \quad (4.4)$$

з) эталонное значение потенциальной функции определяют по формуле:

$$y^c = \sum_{j=1}^n a_j Z_j^c; \quad (4.5)$$

и) оценка потенциала в i -том году:

$$C_i = \frac{y_i}{y^c}. \quad (4.6)$$

В результате расчетов получают интегральную оценку имеющихся у организации ресурсов в разрезе отдельных подсистем организационного потенциала на каждом шаге расчета (в t -том году). Изменение потенциала отражает в динамике, какими ресурсами обладала организация и насколько активно их наращивала, с учетом действий системы управления. Эталонное значение на каждом шаге расчета соответствует 100 %. Фактическое значение интегрального показателя в динамике позволяет судить о близости организации в том или ином году к эталонному состоянию.

2. На втором этапе расчетов проводят анализ и количественную оценку эффективности использования ресурсов по вышеприведенной методике с использованием показателей, приведенных в таблице 4.2.

Таблица 4.2. – Исходные данные для анализа и оценки эффективности использования ресурсов

Подсистема потенциала	Показатели
1	2
Производственный потенциал	Коэффициент использования среднегодовой производственной мощности. Фондоотдача. Фондовооруженность. Фондорентабельность. Рентабельность производства. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости запасов материалов. Коэффициент оборачиваемости запасов незавершенного производства
Трудовой потенциал	Производительность труда, исчисленная по товарной продукции. Отношение выручки от реализации к отработанному времени. Отношение выручки от реализации к фонду заработной платы персонала основной деятельности. Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности персонала основной деятельности. Отношение прибыли от реализации продукции к ФЗП работников основной деятельности. Коэффициент использования рабочего времени
Финансовый потенциал	Коэффициенты: – достаточности чистого денежного потока как отношение чистого денежного потока за период к сумме выплат по кредитам (как краткосрочным, так и долгосрочным), выплаченным дивидендам и приросту за отчетный период остатков оборотных материальных активов;

Окончание таблицы 4.2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – ликвидности чистого денежного потока как отношение положительного денежного потока к отрицательному денежному потоку за период; – эффективности чистого денежного потока как отношение чистого денежного потока к сумме отрицательного денежного потока; – денежного содержания чистой прибыли как отношение чистого денежного потока к чистой прибыли организации. <p>Коэффициенты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – текущей ликвидности; – абсолютной ликвидности; – финансовой независимости; – долгосрочной финансовой независимости; – собственности как отношение собственного капитала к обязательствам. <p>Коэффициенты оборачиваемости:</p> <ul style="list-style-type: none"> – активов; – краткосрочных активов – запасов готовой продукции; – краткосрочной дебиторской задолженности; – кредиторской задолженности; – обеспеченности собственными оборотными средствами. <p>Показатели рентабельности: продукции, активов, собственного капитала, краткосрочных активов</p>
Управленческий потенциал	<p>Среднегодовая выработка на 1 работника управленческого персонала.</p> <p>Отношение выручки от реализации к затратам на управление.</p> <p>Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности управленческого персонала.</p> <p>Отношение прибыли от реализации к затратам на управление</p>

Результатом данного этапа расчетов является интегральная оценка эффективности использования составляющих компонент потенциала на t -том шаге расчета и в динамике.

3. Оценка возможностей фирмы в наращивании потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей, характеризующих отдельные составляющие потенциала, эталонной динамике показателей. «Эталонная динамика показателей» – это управленческий инструментарий, согласующий различные цели и задачи управления, объективно оценивающий их сбалансированность, позволяющий получать более информативную картину о результатах деятельности организации и своевременно выявляющий и устраняющий проблемы, а также позволяющий наметить действия, приводящие к позитивным изменениям в деятельности организации (таблицу 4.3).

Использование эталонной динамики показателей в оценке потенциала фирмы является обоснованным, но «потенциал» – динамическая характеристика фирмы и подход к его оценке с помощью набора статических показателей не достаточен.

Таблица 4.3 – Исходные данные для анализа соответствия фактической эталонной динамики показателей

Подсистема потенциала	Модель эталонной динамики показателей
1	2
Производственный потенциал	Темп роста среднегодовой стоимости введенных основных средств > Темп роста среднегодовой стоимости основных средств > Темп роста фондоотдачи > Темп роста фондорентабельности > Темп роста фондоемкости > Темп роста показателя использования производственной мощности
Трудовой потенциал	Темп роста производительности труда работников основной деятельности > Темп роста тарифной ставки первого разряда > Темп роста среднемесячной заработной платы работников основной деятельности > Темп роста количества отработанных человеко-дней > Темп роста профессионально-квалификационного уровня работников > Темп роста численности персонала основной деятельности > Темп роста численности руководителей с высшим образованием > Темп роста численности руководителей > Темп роста текучести кадров персонала основной деятельности
Финансовый потенциал	Темп роста чистого денежного потока организации > Темп роста чистого денежного потока по основной деятельности > Темп роста чистой прибыли > Темп роста чистой прибыли организации > Темп роста прибыли от реализации > Темп роста выручки > Темп роста запаса финансовой прочности организации > Темп роста активов > Темп роста средней величины заемных средств > Темп роста средней кредиторской задолженности > Темп роста средней дебиторской задолженности > Темп роста средней долгосрочной дебиторской задолженности
Управленческий потенциал	Темп роста чистой прибыли организации > Темп роста выручки > Темп роста профессионально-квалификационного уровня руководителей > Темп роста численности неуправленческого персонала > Темп роста численности руководителей > Темп роста затрат на управление

Сравнение эталонной и фактической динамики показателей проводится с использованием коэффициента конкордации Кенделла между эталонными и фактическими рядами рангов. Расчеты проводятся на интервалах $(t_1 - t_2)$ и $(t_2 - t_3)$, а также в целом за период (с использованием среднегодовых темпов роста, рассчитанных как среднегеометрические значения). На этом этапе оценивается сбалансированность системы и ее возможности к наращиванию потенциала в будущем.

4. Обобщенная оценка каждой i -той составляющей потенциала (трудового, производственного, финансового, управленческого) на t -том шаге расчета по формуле

$$УП_i = \sqrt[3]{P_i^t \times \mathcal{E}P_i^t \times \mathcal{E}D_i^t}, \quad (4.7)$$

где $УП_i$ – обобщенная оценка i -той составляющей потенциала на t -том шаге расчета, в долях от единицы; P_i^t – интегральная оценка ресурсов i -той составляющей потенциала на t -том шаге расчета, в долях от единицы; $\mathcal{E}P_i^t$ – интегральная оценка эффективности использования ресурсов i -той составляющей потенциала на t -том шаге расчета, в долях от единицы; $\mathcal{E}D_i^t$ – оценка соответствия фактической и эталонной динамики показателей, характеризующих структурную сбалансированность i -той составляющей потенциала на t -том шаге расчета, в долях от единицы.

Резервы роста потенциала могут быть выявлены по методике показателей в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Определение уровня использования потенциала и резервного роста

Показатели	Уровень использования потенциала, %		
	низкий	средний	высокий
	50 % и ниже	50 – 75 %	свыше 75 %
1. Количественная оценка:			
- производственный потенциал			
- трудовой потенциал			
- финансовый потенциал			
- управленческий потенциал			
2. Обобщенная оценка потенциала организации	$УП_i$		
3. Резерв роста потенциала	100 % – стр. 2		

4.2 Комплексная интегральная оценка потенциала ОАО «Знамя индустриализации»

Апробация предложенной методики оценки потенциала организации была проведена на примере данных о деятельности ОАО «Знамя индустриализации» (см. подраздел 3.1.2). Результаты расчетов представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Покомпонентная количественная оценка потенциала ОАО «Знамя индустриализации»

Компоненты потен- циала организации	Оценочные блоки	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1	2	3	4	5	6
Производственный потенциал	ресурсная составляющая	98,72	98,51	97,50	93,30
	эффективность использова- ния производственных ре- сурсов	83,30	83,41	83,51	83,50
	соответствие эталонной ди- намике показателей	65,71	71,43	54,29	34,29
	интегральный показатель производственного потен- циала	81,44	83,72	76,17	64,40
Трудовой потенциал	ресурсная составляющая	94,86	95,97	96,49	94,34
	эффективность использова- ния трудовых ресурсов	99,99	99,89	99,82	99,96
	соответствие эталонной ди- намике	64,17	86,67	64,17	78,30
	показателей				
	интегральный показатель трудового потенциала	84,75	94,01	85,18	90,39
Финансовый потенциал	ресурсная составляющая	21,21	90,73	49,62	40,82
	финансовая эффективность	87,72	92,42	85,61	84,21
	соответствие эталонной ди- намике показателей	76,21	86,06	9,09	1,21
	интегральный показатель финансового потенциала	52,13	89,68	33,80	16,13
Управленческий потенциал	ресурсная составляющая	95,55	95,03	94,99	97,12
	эффективность управления	53,48	90,23	53,33	54,51
	соответствие эталонной ди- намике показателей	20,01	74,30	20,00	40,00
	интегральный показатель управленческого потенциа- ла	46,75	86,05	46,62	59,61
Обобщенная оценка потенциала организации		64,04	88,28	56,54	48,65
Резерв роста потенциала		35,96	11,72	43,46	51,35

Наиболее высокий уровень имеет производственный потенциал организации, однако наблюдается его снижение в анализируемом периоде с 81,4 % в 2010 г. до 64,4 % в 2013 г. (на 17 %). Обеспеченность производственными ресурсами и их качество (ресурсная составляющая производственного потенциала) довольно высокие – более 93 % от максимально возможного уровня. Эффективность использования производственных ресурсов несколько ниже и сложилась на уровне 83 %, оставаясь практически неизменной на горизонте четырех лет. Отрицательная динамика показателя производственного потенциала объясняется несо-

блюдением пропорций эффективного развития, что имеет отложенный эффект и, как правило, проявляется не сразу, а по прошествии некоторого времени, неся скрытые угрозы для организации. Основные диспропорции: опережающий рост стоимости основных средств по сравнению со стоимостью вводимых основных средств, что свидетельствует о низких темпах обновления основных средств; наращивая стоимость основных средств, как правило, за счет их переоценки при неизменном уровне использования производственной мощности, организация имеет низкие темпы роста фондоотдачи. Все это в целом свидетельствует о том, что обновление основных средств направлено на решение узких задач (замена изношенного оборудования), а не на совершенствование технологии, инновационное развитие и кардинальную перестройку производства.

Трудовой потенциал организации можно охарактеризовать как высокий. Это единственная составляющая потенциала, имеющая положительную динамику изменения и невысокую волатильность уровня – не более 10 % на горизонте исследования. Для сравнения, изменчивость уровня производственного потенциала составляет в анализируемом периоде около 20 %. Эффективность использования трудовых ресурсов приближается к 100 %, что свидетельствует о том, что организация исчерпала возможности использования интенсивных факторов развития в отношении трудовых ресурсов (более рационального использования рабочего времени, пересмотра норм выработки) при имеющемся уровне развития производств. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов возможно только при дальнейшем наращивании производственного потенциала или при использовании экстенсивных факторов, например, сокращения численности руководителей и специалистов при сохранении прежнего уровня объемных показателей деятельности. Эти выводы подтверждает и анализ соответствия фактической динамики показателей, характеризующих трудовой потенциал, их эталонной динамике: наблюдается несоответствие темпов изменения численности персонала основной деятельности и численности руководителей и специалистов; темпов роста количества отработанных человеко-дней и заработной платы персонала по основной деятельности.

Финансовый потенциал организации имеет самые низкие значения по параметру «ресурсная составляющая». Обеспеченность финансовыми ресурсами в 2010 году составила 21,2 % от требуемого уровня, в 2012 – около 50 %, в 2013 – 40,8 %. Резкий рост обеспеченности организации финансовыми ресурсами в 2011 году носил кратковременный характер и был связан с действием внешних по отношению к ней факторов макроэкономического уровня. Несмотря на недостаточность финансовых ресурсов, организация использует их эффективно и уровень финансовой эффективности за четыре анализируемых года снизился не-

значительно. Основная угроза для предприятия – несоблюдение пропорций эффективного развития в финансовой сфере деятельности. В 2012 и 2013 гг. уровень финансового потенциала по этому параметру имеет критическое значение 9,1 % и 1,21 % соответственно. Темп роста выручки опережает темп роста прибыли от реализации продукции более, чем в два раза. Темп роста чистой прибыли значительно отстает от темпа роста прибыли от реализации. Формируемый чистый денежный поток как по основной деятельности, так и по организации в целом имеет отрицательную динамику. При довольно высоком темпе роста выручки запас финансовой прочности организации снижается. Можно сделать вывод, что ни одна из пропорций эффективного развития бизнеса не соблюдается. Уровень финансового потенциала организации является сдерживающим фактором для развития всех остальных сфер деятельности организации.

Еще одна проблема организации – низкий уровень эффективности управления. При этом обеспеченность управленческими ресурсами и их качество можно охарактеризовать как высокие. Затраты на управление не дают должной отдачи вследствие действия как внутренних, так и внешних по отношению к организации факторов, но определяющими все же являются первые. Положение усугубляется несоответствием фактической динамики показателей, характеризующих управленческий потенциал их эталонной динамике по таким параметрам, как соотношение численности управленческого и неуправленческого персонала, затрат на управление и финансовых результатов деятельности, численности управленческого персонала и профессионально-квалификационного их уровня. Результатом совокупного влияния различных составляющих потенциала является снижение общего уровня потенциала организации, о чем свидетельствуют графики, приведенные на рисунке 4.1.

Отрицательная динамика интегрального показателя производственного потенциала является следствием несоблюдения пропорций эффективного развития, что имеет отложенный эффект и, как правило, проявляется не сразу, а по прошествии некоторого времени, неся скрытые угрозы для организации. Основные диспропорции – опережающий рост стоимости основных средств по сравнению со стоимостью вводимых основных средств, что свидетельствует о низких темпах обновления основных средств; наращивая стоимость основных средств в основном за счет переоценки при неизменном уровне использования производственной мощности, организация имеет низкие темпы роста фондоотдачи. Все это в целом свидетельствует о том, что обновление основных средств направлено на решение узких задач (замена изношенного оборудования), а не на совершенствование технологии, инновационное развитие и кардинальную перестройку производства.

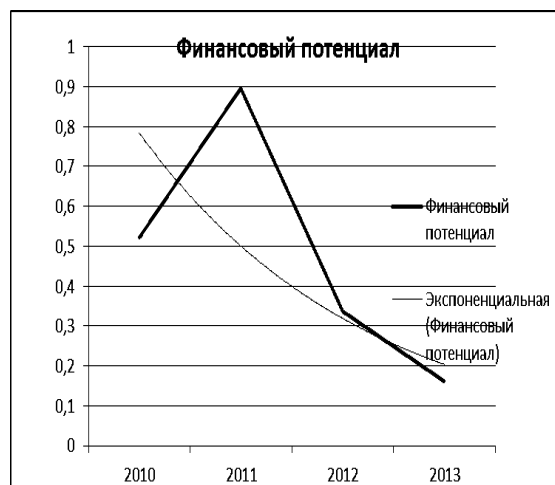
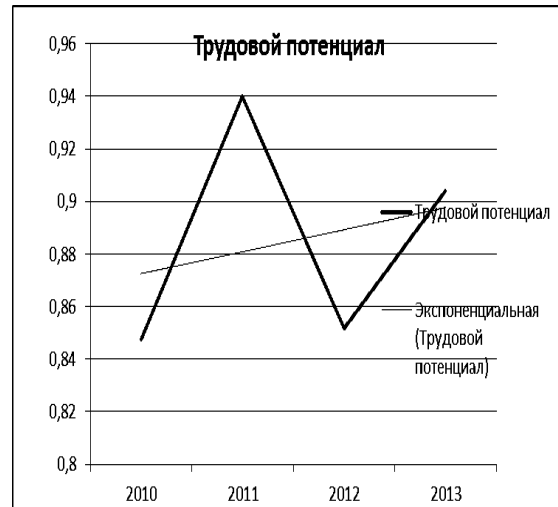
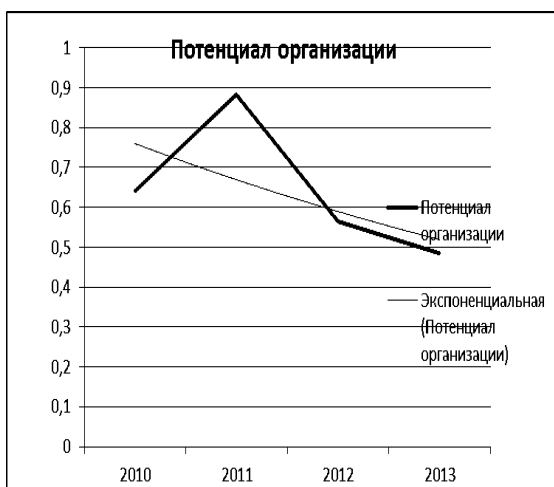
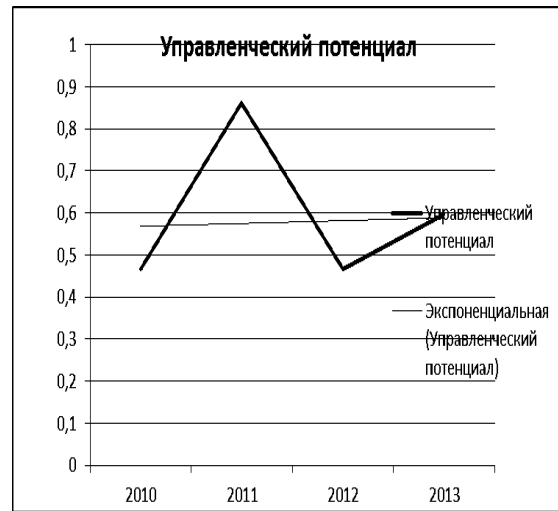
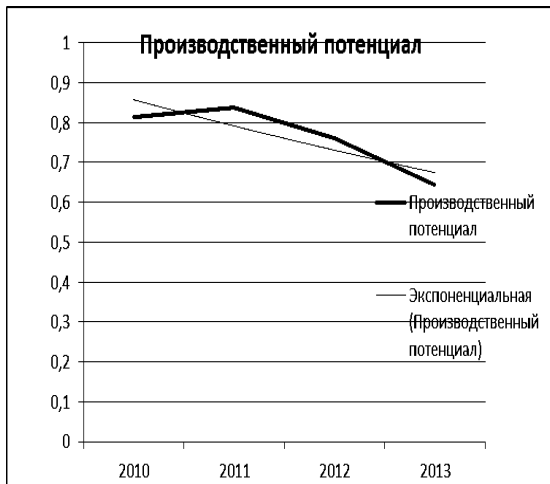


Рисунок 4.1 – Динамика уровня производственного, финансового, трудового, управленческого и общего потенциалов ОАО «Знамя индустриализации» в 2010 – 2013 гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что производственный потенциал Витебского ОАО «Знамя индустриализации» находится на среднем уровне и имеет негативную тенденцию к снижению. Организации необходимо построение и реализация резервов использования производственного потенциала, базирующихся на использовании внутренних резервов с привлечением инвестиций по принципу «пошаговый прирост инвестиций с опережающим ростом результата».

4.3 Анализ потенциала ОАО «Сукно»

4.3.1 Краткая характеристика организации и анализ технико-экономических показателей ее деятельности

Предприятие относится к текстильной отрасли и входит в состав государственного концерна «Беллегпром».

Основные виды деятельности: производство шерстяных тканей из волокон кардного прядения (17220); производство готовых текстильных изделий, кроме одежды (17400); оптовая и розничная торговля. Форма собственности – негосударственная. Юридический адрес: Республика Беларусь, г. Минск, ул. Матусевича, 33.

ОАО «Сукно» специализируется на выпуске шерстяных пальтовых, костюмных и плательных тканей, тканей из химических волокон, платочно-шарфовых изделий, детских и взрослых одеял, пледов, продукции ведомственного назначения для силовых структур, а также мебельных тканей, нетканых материалов, пряжи для продажи населению и для ткацкого производства.

Продукция ОАО «Сукно» была включена в перечень импортозамещающей продукции на 2013 – 2015 гг. (Постановление Совета Министров от 10 января 2013 года № 21).

В качестве сырья использовалась преимущественно пряжа собственного производства с вложением шерсти (овечьей, козьей), полиэфирных, полиамидных, полиакрилонитрильных волокон.

С 2014 года разработан ассортимент с использованием пряжи не собственного производства (чистошерстяная, полушерстяная, шерстяная и высокообъемная полиакрилонитрильная пряжа).

Для организации законченного цикла производства продукции на ОАО «Сукно», включающего следующие технологические стадии: крашение, чесание, прядение, ткачество и отделку издан приказ № 20 от 27.01.2015 «Об организации производства аппаратной пряжи», в соответствии с которым в течение 2015 года производилось перемещение технологического оборудования прядильной фабрики на производственные площади, расположенные по ул. Матусевича, 33. В рамках

этих стадий выполняется значительное количество переходов, предусмотренных производственным процессом получения аппаратной пряжи, суровых тканей и их последующей отделки.

Существующая техническая база производства и наличие квалифицированных работников позволяют осуществлять разработку и внедрение широкого ассортимента продукции. Предприятие располагает подготовленными специалистами по управлению производством и рабочей силой с высоким профессиональным уровнем и большим опытом работы.

ОАО «Сукно» расположено в г. Минске на двух промышленных площадках. Основная промышленная площадка – тонкосуконный комбинат (ткацко-отделочное производство) – расположена по ул. Матусевича, 33. Вторая промышленная площадка – прядильная фабрика – расположена в центре города в границах улиц Клары Цеткин – Мясникова – железной дороги, которая к 1 марта 2015 подлежит ликвидации, на основании Постановления Совмина Республики Беларусь от 23.05.2014г. № 499 «Об отчуждении имущества».

Общая занимаемая площадь составляет 14,4279 га, в том числе:

- в постоянном пользовании – 9,0949 га;
- во временном пользовании (до 31.12.2036г) – 5,333 га;
- под постройками – 5,3 га.

На территории тонкосуконного комбината ОАО «Сукно» (ул. Матусевича, 33) находятся:

- административно-бытовой корпус;
- ткацко-отделочный корпус;
- котельная;
- водопроводная очистная станция.

В соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 14 сентября 2015 года № 766 «Об отчуждении имущества» ОАО «Сукно» реализует недвижимое имущество, расположенное по адресу ул. К. Цеткин путем продажи на аукционе.

Организационная структура ОАО «Сукно» представляет собой многоуровневую линейно-функциональную систему, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) – отношение власти и субординации. Организацией руководит общее собрание акционеров, представляющее высший уровень управления. Общее руководство деятельностью Общества в период между общими собраниями акционеров осуществляет наблюдательный совет.

Исполнительный орган Общества (Директор) подотчетен общему собранию акционеров и наблюдательному совету и организуют выполнение решений этих органов.

В процессе осуществления хозяйственной деятельности любая

организация получает определенные результаты, характеризующие эффективность осуществления его хозяйственной деятельности.

Анализ основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Сукно» за 2012 – 2013 гг. приведен в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Анализ динамики основных технико-экономических показателей ОАО «Сукно» за период 2013 – 2014 гг.

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах, млн. руб.	101668	54854	- 46814	53,95
2. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн. руб.	88017	44757	- 43260	50,85
3. Среднесписочная численность работников, чел.	603	547	-56	90,71
4. Производительность труда одного работника, млн. руб./ чел.	168,6	100,28	-68,32	59,48
5. Себестоимость произведенной продукции, млн. руб.	67834	45054	-22780	66,42
6. Себестоимость реализованной продукции (включая расходы на реализацию), млн. руб.	68517	45564	-22953	66,5
7. Затраты на рубль, руб.:				
– произведенной продукции	0,67	0,82	0,15	122,39
– реализованной продукции	0,78	1,02	0,24	130,77
8. Прибыль (убыток) от реализации, млн. руб.	4339	-18178	-22517	-418,9
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, млн. руб.	- 10537	62951	73488	-597,4
10. Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	- 10559	62930	73489	-595,9
11. Рентабельность (убыточность) реализованной продукции, %	0,06	-0,4	-0,46	-6,66
12. Рентабельность (убыточность) продаж, %	0,05	-0,41	-0,46	-8,2
13. Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	-	106248	-	-

Составлено автором.

Из таблицы 4.6 следует, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. объем производства в стоимостном выражении снизился на 46814 млн. руб. или на 46,05 %, и составил 54854 млн. руб.

Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2014

г. Также значительно снизилась и составила 44757 млн. руб., что на 49,15 % или 43260 млн. руб. меньше, чем в 2013 г.

Превышение объема производства продукции над выручкой от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2014 г. свидетельствует о накоплении запасов готовой продукции и, следовательно, отсутствии достаточного спроса на продукцию, производимую ОАО «Сукно», недостаточной обоснованности производственной программы.

В организации наблюдается отрицательная динамика среднесписочной численности работников: в 2014 г. по сравнению с 2013 г. она уменьшилась на 56 чел. или на 9,29 % и составила 547 чел., что привело к снижению эффективности использования персонала организации. Об этом свидетельствует отрицательная динамика показателя производительности труда. В 2014 г. этот показатель снизился на 68,32 млн. руб./чел. или на 40,52 % и составил 100,28 млн. руб./чел.

Несмотря на это, в рассматриваемой организации наблюдается рост среднемесячной заработной платы работников, которая увеличилась в отчетном году на 732,822 тыс. руб. или на 19,04 %, в 2014 г. она составила 4581,993 тыс. руб.

Сравнение динамики производительности труда и среднемесячной заработной платы работников организации указывает на несохранение экономического принципа эффективного использования трудовых ресурсов, по которому темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста заработной платы.

Так, за анализируемый период при снижении производительности труда работников организации на 40,52 % уровень среднемесячной заработной платы возрос на 19,04 %. Тем не менее, с учетом того, что уровень заработной платы в организации как в 2013 г., так и в 2014 г. значительно ниже среднего по стране, данное увеличение можно считать обоснованным.

Анализируя уровень себестоимости произведенной и реализованной продукции, можно отметить, что, в соответствии со снижением объемов производства и реализации в 2014 г., себестоимость как произведенной, так и реализованной продукции значительно снизилась. Так, себестоимость произведенной продукции в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 22780 млн. руб., или на 33,58 %, и составила 45054 млн. руб., себестоимость реализованной продукции снизилась на 22953 млн. руб., или 33,5 %, и составила 45564 млн. руб.

Этот факт привел к тому, что в 2014 г. увеличилось значение показателя затрат на рубль произведенной продукции на 0,15 руб. и составило 0,82 руб.

Значение же показателя затрат на рубль реализованной продукции уменьшилось на 0,24 руб., и составило 1,02 руб.

В 2014 г. организация получила прибыль до налогообложения,

которая составила 62951 млн. руб., тогда как в 2013 г. по данному показателю наблюдался убыток в размере 10537 млн. руб.

Ввиду того, что темп роста выручки от реализации продукции (50,85 %) оказался ниже темпа роста себестоимости реализованной продукции (66,5 %), был получен убыток от реализации продукции в 2014 г., который составил 18178 млн. руб.

Чистая прибыль организации в 2014 г. составила 62930 млн. руб.

В 2014 г. наблюдается убыточность реализованной продукции (0,4 %) и убыточности продаж (0,41 %).

Таким образом, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. по многим технико-экономическим показателям наблюдаются негативные тенденции. Нежелательной составляющей является превышение объема производства над выручкой от реализации продукции. Ухудшением состояния организации является появление убытка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, а также показателей убыточности реализованной продукции и убыточности продаж. Также к отрицательным аспектам в деятельности организации относится тот факт, что в организации не соблюдается оптимальное соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Тем не менее, в 2014 г. организация получила прибыль до налогообложения (62951 млн. руб.), а также чистую прибыль (62930 млн. руб.), тогда как в 2013 г. по этим показателям наблюдался убыток.

4.3.2 Анализ производственного потенциала ОАО «Сукно»

Потенциал предприятия включает в себя множество составляющих. Одним из важнейших компонентов является производственный потенциал. Исходя из методики, описанной в пункте 4.2, можно выделить три направления анализа потенциала предприятия (производственного, трудового финансового, управленческого):

- анализ ресурсной составляющей отдельных подсистем организационного потенциала;
- анализ и количественная оценка эффективности использования ресурсов;
- оценка возможностей предприятия в наращивании потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной.

На основе вышеуказанного алгоритма проведем анализ уровня производственного потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.:

1. Проведем оценку производственного потенциала ОАО «Сукно» по *ресурсной составляющей*. В этой связи сформируем таблицу показателей, характеризующих потенциал в динамике.

Таблица 4.7 – Исходные данные для анализа ресурсной составляющей производственного потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2012/2013	2013/2014	2012/2013	2013/2014
Среднегодовая производственная мощность:							
- по производству пряжи, тонн;	1380	1523	1263	143	-260	110,36	82,92
- по производству тканей, тыс. м ²	3852	3906	3973	+54	+67	101,4	101,7
Объем производства продукции:							
- пряжи, тонн;	705	640	259	-65	-381	23,65	40,46
- тканей, тыс. м ²	1822	1713	827	-107	-886	94,01	48,27
Среднегодовая стоимость основных средств по остаточной стоимости, млн. руб.	30660	49355	64073,5	18695	14718,5	160,9	129,82
Удельный вес активной части основных средств	11806	11619	33982	-187	22363	98,41	292,4
Отношение среднегодового объема производства к запасам ГП	0,31	0,23	0,11	-0,08	-0,12	74,19	47,82
Отношение среднегодового объема производства к ЗГП	0,31	0,23	0,11	-0,08	-0,12	74,19	47,82
Коэффициент годности основных средств	0,460	0,603	0,601	0,143	-0,002	131	99,66
Коэффициент обновления основных средств	0,307	0,379	0,056	0,072	-0,323	123,45	14,77

Составлено автором по данным организации.

Таким образом, по данным таблицы 4.7 можно сделать следующие выводы. Среднегодовая производственная мощность по пряже в анализируемом периоде (2012 – 2014 годы) имеет неустойчивую динамику. В 2014 году она уменьшилась на 260 тонн по сравнению с 2013 годом.

Среднегодовая производственная мощность по тканям имеет обратную динамику: в период с 2012 – 2014 годы она увеличилась, в том числе в период с 2013 по 2014 годы производственная мощность по тканям выросла на 67 тыс. м².

В период с 2012 по 2014 годы отмечается снижение выпуска

продукции как по тканям так и по пряже. В 2014 году темп роста по пряже составил 40,46 %, темп роста по тканям – 48,27 %.

Среднегодовая стоимость основных средств по остаточной стоимости имеет положительную тенденцию: в 2013 году прирост составил 60,9 %, а в 2014 – 29,82 %.

По удельному весу активной части в период 2013 – 2014 годы наблюдается резкий скачок: его прирост в 2014 году составил 192,4 %.

Коэффициент годности основных средств в 2013 г. по сравнению с 2012 г. вырос на 31 %, а в 2014 г. по сравнению с 2013 остался на том же уровне и составил – 0,34 %.

Коэффициент обновления основных средств в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 85,23 %.

2. Проанализируем эффективность использования производственных ресурсов.

Таблица 4.8 – Анализ показателей эффективности использования производственного потенциала в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Эталон
1	2	3	4	5
Коэффициент использования среднегодовой производственной мощности по пряже, %	51,08	42,02	20,50	100
Коэффициент использования среднегодовой производственной мощности по тканям, %	47,30	43,85	20,81	100
Фондоотдача, руб./руб.	1,41	1,29	0,73	1,41
Фондовооруженность, руб./руб.	82,01	136,29	194,23	194,23
Фондорентабельность, %	14,35	8,77	- 4,8	14,35
Рентабельность производства, %	17,72	10,03	- 6,51	17,72
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,29	1,16	0,65	1,29
Коэффициент оборачиваемости запасов материалов	1,45	1,42	0,94	1,45
Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства	9,67	13,66	11,57	13,66

Составлено автором по данным организации.

Коэффициент использования среднегодовой производственной мощности устойчиво снижается, отклонение от эталонного значения в 2014 г. по пряже составляет 79,5 %, а по тканям – 79,19 %.

Фондоотдача также снижается, наилучшее значение показателя наблюдается в 2012 г., поэтому оно является эталонным. В 2013 г. отклонение составило – 0,12, а в 2014г. – (- 0,68).

Фондорентабельность в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 0,48 %, а отклонение от эталонного значения составило 0,51 %.

Рентабельность производства в 2014 г. имеет отрицательное зна-

чение. Отклонение от эталонного значения по периодам составило: 2012 – 2013 гг. – составило 16,53 %, 2013 – 2014 гг. отклонение составило 24,23 %.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств имеет тенденцию снижения; отклонение от эталонного значения в 2014 г. составило 0,64.

Отклонение коэффициента оборачиваемости запасов материалов в 2014 г. снизилось по сравнению с 2013 г. и составило 0,48.

Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства имел самое высокое значение в 2013 г., поэтому берем его за эталонное. Отклонение от эталонного значения в 2014 г. составило 2,09.

3. Проведем оценку возможностей ОАО «Сукно» в наращивании производственного потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной динамике показателей производственного потенциала.

Таблица 4.9 – Эталонное значение показателей производственного потенциала организации

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %	
				2012/ 2013	2013/ 2014
Среднегодовая стоимость основных средств (по остаточной стоимости), млн. руб.	30660	49355	64073	160,97	129,82
Среднегодовая стоимость введенных основных средств, млн. руб.	364	22889	478	6288,18	2,08
Фондоотдача, руб./руб.	1,41	1,29	0,73	91,78	56,80
Фондорентабельность, %	17,72	10,03	- 6,51	56,60	-64,90
Фондоёмкость, %	0,70	0,77	1,35	108,95	176,05
Коэффициент использования производственной мощности (ткани)	51,08	42,02	20,50	82,25	48,79
Коэффициент использования производственной мощности (пряжа)	47,30	43,85	20,81	92,71	47,46

Составлено автором.

Среднегодовая производственная мощность по остаточной стоимости в период с 2012 г. по 2014 г. имеет тенденцию повышения, в период 2012 – 2013 гг. темп роста среднегодовой производственной мощности увеличился на 60,97 %, а в период с 2013 по 2014 годы увеличение составило 29,82 %.

Среднегодовая стоимость введенных основных средств имеет крайне неустойчивую динамику. Так в период 2012 – 2013 годы отмечается резкий скачок увеличения введенных основных средств и темп роста составил в этот период 6288 %, а в период 2013 – 2014 годы так же отмечается небольшое увеличение, и в этот период темп роста составил

2,08 %.

Фондоотдача имеет тенденцию снижения. Так в период 2012 – 2013 годы показатель фондоотдачи снизился на 0,12 или на 8,22 %, а в период 2013 – 2014 годы отмечается снижение на 0,56 или на 43,2 %.

Фондорентабельность также имеет тенденцию снижения, в период 2013 – 2014 годы она снизилась на 16,54 или на 164,9 %, что является негативным фактором для производственного потенциала организации и организации в целом.

Фондоемкость имеет обратную динамику фондорентабельности, там наблюдается возрастающая динамика, в период 2012 – 2013 годы она увеличилась на 0,07 или на 8,95 %, в период 2013 – 2014 годы фондоемкость увеличилась на 0,58 или на 76,05 %.

Коэффициент использования производственной мощности по тканям имеет тенденцию снижения и в период 2012 – 2013 годы снизился на 9,06 или на 17,75 %. В период 2013 – 2014 годы также отмечается снижение, в этот период коэффициент производственной мощности по тканям снизился на 21,52 или на 51,21 %.

Коэффициент использования производственной мощности по пряже имеет тенденцию снижения и в период 2012 – 2013 годы снизился на 3,45 или на 7,29 %, а в период 2013 – 2014 годы снизился на 23,04 или на 52,54 %.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эталонные показатели производственного потенциала имеют неустойчивую динамику в период с 2012 – 2013 годы имеют положительную динамику, в период 2013 – 2014 годы наблюдается тенденция снижения показателей.

Проведем анализ соответствия фактической динамики показателей, характеризующих производственный потенциал ОАО «Сукно» их эталонной динамике, используя коэффициента ранговой корреляции Кенделла.

Составим таблицу расчетов эталонной динамики показателей производственного потенциала (таблица 4.10).

Таблица 4.10 – Результаты расчетов эталонной динамики показателей производственного потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	Ранги			Темп роста, %	
	эталонный ранг	фактические ранги 2013 / 2012	фактические ранги 2014 / 2013	2012 / 2013	2013 / 2014
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость основных средств (по остаточной стоимости)	1	2	2	160,97	129,82
Среднегодовая стоимость					

Окончание таблицы 4.10

1	2	3	4	5	6
введенных основных средств	2	1	6	6288,18	2,08
Фондоотдача	3	5	5	91,78	56,80
Фондорентабельность	4	7	7	56,60	0
Фондоёмкость	5	3	1	108,95	176,
Коэффициент использования производственной мощности (ткани)	6	6	3	82,25	48,79
Коэффициент использования производственной мощности (пряжа)	7	4	4	92,71	47,46

Составлено автором.

Как следует из данных таблицы 4.10, наибольший разрыв между фактической и эталонной динамикой в анализируемом периоде наблюдается по показателям среднегодовой стоимости введенных основных средств и коэффициенту использования производственной мощности; изменению фондоёмкости и фондорентабельности.

Можно сделать вывод, что обновление основных средств не сопровождается ростом среднегодовой мощности организации, что свидетельствует о неэффективной инвестиционной политике организации. Фондоёмкость растет быстрее, чем фондорентабельность, следовательно, снижается эффективность использования основных средств, так как наращивание стоимости основных средств не приводит к росту прибыли от реализации продукции.

4. Проведем обобщенную оценку производственного потенциала:

$$УП_{2012} = \sqrt[3]{0,965 \times 0,881 \times 0,785} = 0,87;$$

$$УП_{2013} = \sqrt[3]{0,98 \times 0,923 \times 0,8} = 0,897;$$

$$УП_{2014} = \sqrt[3]{0,0,985 \times 0,625 \times 0,596} = 0,717.$$

В итоге был рассчитан коэффициент Кенделла, по показателям производственного потенциала, который характеризует степень соответствия фактической динамики показателей их эталонной динамике:

$$K_{2013}^{II} = 0,8,$$

$$K_{2014}^{II} = 0,59.$$

Так как значение коэффициента находится в диапазоне 0,8 – 0,59, можно сделать вывод о достаточном уровне соответствия

фактической динамики показателей их эталонной динамике.

На основе методики, приведенной в разделе 4.1, была проведена оценка составляющих производственного потенциала ОАО «Сукно» (таблица 4.11).

Таблица 4.11 – Итоговые расчеты для оценки уровня производственного потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Компоненты потенциала организации	Оценочные блоки	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Производственный потенциал	Ресурсная составляющая	0,960	0,980	0,990
	Эффективность использования производственных ресурсов	0,880	0,920	0,620
	Соответствие эталонной динамике	0,780	0,800	0,600
	Интегральный показатель производственного потенциала	0,87	0,897	0,717

Составлено автором.

Динамика производственного потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг. представлена на рисунке 4.2:

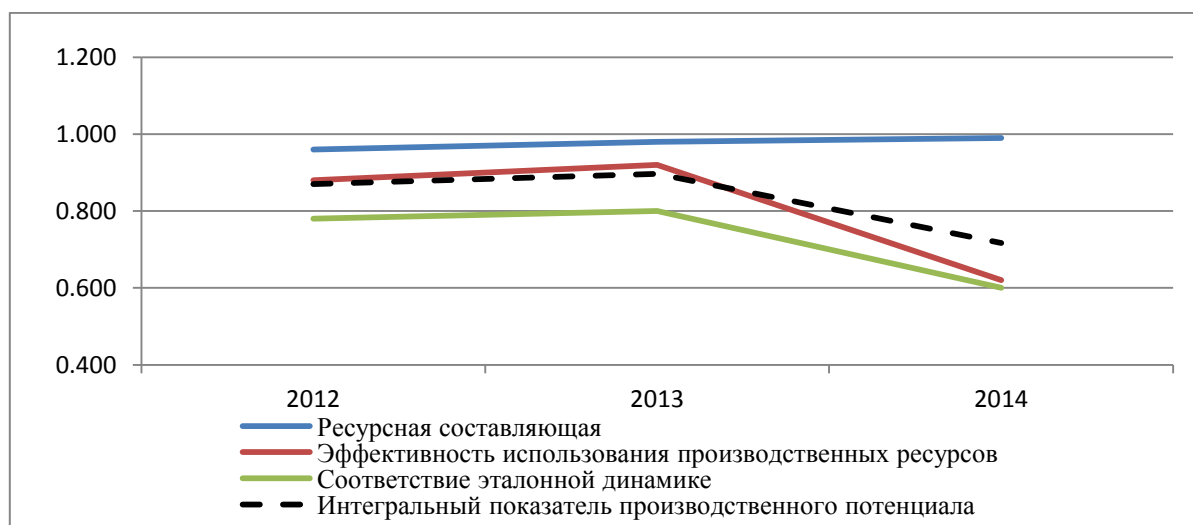


Рисунок 4.2 – Динамика производственного потенциала ОАО «Сукно»

Составлено автором.

Оценка производственного потенциала показала, что обеспеченность организации производственными ресурсами высокая и продолжает расти. Однако имеющиеся ресурсы используются не достаточно эффективно.

Эффективность использования производственных ресурсов снизилась в коэффициентной оценке с 0,92 в 2013 году до 0,63 в 2014 году. Также наблюдается снижение фондорентабельности вследствие полу-

чения в 2014 году убытка от реализации продукции.

Деловая активность организации снизилась по всем составляющим:

- замедлилась оборачиваемость оборотных средств,
- запасов материалов,
- незавершенного производства;
- снизилась инвестиционная активность организации.

Усиливаются диспропорции в развитии производства.

Несоответствие эталонной динамике нарастает из-за:

– резкого изменения среднегодовой стоимости введенных основных средств: в 2013 г. стоимость составляла 22889 руб., а в 2014 – 478 млн. руб.;

– резкого снижения производственной мощности как по тканям, так и по пряже.

4.3.3 Анализ трудового потенциала организации ОАО «Сукно»

Трудовой потенциал организации – это совокупная способность персонала к производству максимально возможного объема востребованных рынком товаров и услуг при обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Проведем оценку трудового потенциала ОАО «Сукно» по *ресурсной составляющей*. Сформируем таблицу показателей, характеризующих потенциал в динамике.

Таблица 4.12 – Исходные данные для анализа ресурсной составляющей трудового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %	
				2012/2013	2013/2014
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.	662	603	547	91,08	90,71
Количество отработанных человеко-часов, чел.-час.	1271,5	1129,1	894,9	88,8	79,25
Коэффициент постоянства кадров, %	46,82	47,42	65,99	101,28	139,1
Отношение среднемесячной заработной платы к бюджету прожиточного минимума, %	2,98	2,5	2,69	83,89	107,6
Коэффициент профессионально-квалификационного уровня работающих	3,2	4,55	3,25	142,1	71,42
Удельный вес повысивших квалификацию и прошедших переподготовку в общей численности, %	9,11	12,06	6,79	132,3	56,3

Составлено автором по данным организации.

Таким образом, динамика среднесписочной численности работников снижается. Темп роста в 2013 г. снизился на 9 %, в 2014 г. – на 9,29 %.

Количество отработанных человеко-часов также снизилось в 2013 г. на 11,2 % , в 2014 г. – на 20,75 %.

Коэффициент постоянства кадров возрастает в 2013 г. на 1,28 %, в 2014 – на 39,16 %.

Отношение среднемесячной заработной платы к бюджету прожиточного минимума имеет неустойчивый характер. Так, в 2012 г. оно составило 2,98 % (что является самым высоким значением за 3 года), в 2013 г. – 2,5 %, в 2014 г. – 2,69, что говорит о росте отношения среднемесячной заработной платы к бюджету прожиточного минимума на 0,19 %.

Коэффициент профессионально-квалификационного уровня работающих имел свой максимум в 2013 г., в 2014 г. он снизился на 70,68 %.

Удельный вес повысивших квалификацию в период с 2012 по 2014 годы имеет неустойчивую динамику, в период с 2012 по 2013 годы наблюдается нарастание удельного веса, он составил 132,3 %, а в период с 2013 по 2014 годы – снижение, составил 56,3 %

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели ресурсной составляющей в период 2012 – 2014 годы имеют тенденцию снижения, но при всем при этом отношение среднемесячной заработной платы к бюджету прожиточного минимума остается примерно на одном уровне.

Проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов (таблица 4.13).

Таблица 4.13 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Производительность труда по товарной продукции, млн. руб.	105,08	160,69	123,25
Отношение выручки от реализации к отработанному времени млн. руб. / чел.	0,46	0,71	0,62
Отношение выручки от реализации к фонду заработной платы персонала основной деятельности, руб. / руб.	3,33	3,30	2,17
Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности персонала основной деятельности, млн. руб. / чел.	1,23	-3,32	47,78
Отношение прибыли от реализации продукции к ФЗП работников основной деятельности, руб. / руб.	14,54	13,68	- 12,65
Коэффициент использования рабочего времени	0,34	0,26	0,04

Составлено автором по данным организации.

Производительность труда по товарной продукции имела максимум в 2013 г. и составляла 160,69 млн. руб., а в 2014 она снизилась на 23,3 % и составила 123,25 млн. руб.

Отношение выручки от реализации к отработанному времени в период 2013 – 2014 гг. снизилось на 0,09 млн. руб. / чел. и составило 0,62 млн. руб. / чел.

Отношение выручки от реализации к фонду заработной платы в период с 2013 по 2014 гг. снизилось на 1,13 млн. руб./ чел.

Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности персонала основной деятельности в 2014 г. возросло на 51,1 млн. руб. и составило 47,78 млн. руб.

Отношение прибыли от реализации продукции к ФЗП работников основной деятельности в 2014 году сократилось на 7,5 % и составило – 12,65 млн. руб.

Коэффициент использования рабочего времени значительно снизился в период 2012 – 2014 гг., в 2013 г. он снизился на 23,5 %, а в 2014 г. по сравнению с 2013 г. он снизился на 84,6 %.

Проведем оценку возможностей ОАО «Сукно» в наращивании трудового потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной динамике показателей производственного потенциала.

Таблица 4.14 – Эталонное значение показателей трудового потенциала организации

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %	
				2012 / 2013	2013 / 2014
Производительность труда работников основной деятельности	115,87	176,74	143,09	152,53	80,95
Среднемесячная заработная плата работников основной деятельности, тыс. руб.	2593316	3849171	4581993	148,42	119,03
Количество отработанных чел.-дней	153573	134058	106803	87,29	79,66
Профессионально-квалификационный уровень работников	3,2	4,55	3,25	142,18	71,42
Численность персонала основной деятельности	662	603	547	91,08	90,71
Численность руководителей с высшим образованием, чел.	44	79	38	179,54	48,10

Составлено автором по данным организации.

Производительность труда работников основной деятельности в период 2012 – 2014 гг. имеет неустойчивую динамику. Так в период

2012 – 2013 годы отмечается увеличение производительности труда на 60,87 или на 52,53 %. В период 2013 – 2014 годы отмечается снижение показателя на 33,65 или на 19,05 %.

Среднемесячная заработная плата работников основной деятельности имеет тенденцию увеличения. В период 2012 – 2013 годы темп роста среднемесячной заработной платы увеличился на 48,42 %. В период 2013 – 2014 годы темп роста среднемесячной заработной платы увеличился на 19,03 %.

Профессионально-квалификационный уровень в период с 2012 по 2014 годы имеет неустойчивую динамику. В период 2012 – 2013 годы профессионально-квалификационный уровень вырос на 42,18 %, а в период 2013 – 2014 годы этот показатель снизился на 28,58 % по сравнению с предыдущим периодом.

Численность руководителей с высшим образованием имеет неустойчивую динамику, так, в период 2012 – 2013 годы отмечается резкое увеличение на 35 человек или на 79,54 %, а в период 2013 – 2014 годы отмечается резкое снижение на 41 человек или на 51,9 %.

Проведем анализ соответствия фактической динамики показателей, характеризующих производственный потенциал ОАО «Сукно» и их эталонной динамики.

Таблица 4.15 – Результаты расчетов эталонной динамики показателей трудового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	Эталонный ранг	Фактический ранг 2012/2013	Фактический ранг 2012/2013	Темп роста, %	
				2012 / 2013	2013 / 2014
Производительность труда работников основной деятельности	1	2	3	152,53	80,95
Среднемесячная заработная плата работников основной деятельности	2	3	1	148,42	119,03
Количество отработанных чelдней	3	6	4	87,29	79,66
Профессионально-квалификационный уровень работников	4	4	5	142,18	71,42
Численность персонала основной деятельности	5	5	2	91,08	90,71
Численность руководителей с высшим образ	6	1	6	179,54	48,10

Составлено автором по данным организации.

Как следует из данных таблицы 4.15, наибольший разрыв между фактической и эталонной динамикой в анализируемом периоде наблюдается по показателям численности руководителей с высшим образованием, численности персонала основной деятельности, количества от-

рабочих дней, производительности труда работников основной деятельности и среднемесячной заработной плате работников основной деятельности.

Можно сделать вывод, что уровень среднемесячной заработной платы работников основной деятельности растет без сопровождения одновременного роста уровня использования производственной мощности: темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста средней заработной платы.

5. Проведем обобщенную оценку трудового потенциала:

$$УП_{2012} = \sqrt[3]{0,918 \times 0,667 \times 0,794} = 0,79;$$

$$УП_{2013} = \sqrt[3]{0,849 \times 0,784 \times 0,934} = 0,853;$$

$$УП_{2014} = \sqrt[3]{0,794 \times 0,934 \times 0,766} = 0,793.$$

По итогам был рассчитан коэффициент Кенделла, который характеризует степень соответствия фактической динамики показателей, характеризующих трудовой потенциал организации, их эталонной динамике:

$$K_{2013}^H = 0,93,$$

$$K_{2014}^H = 0,76.$$

Так как значение коэффициента находится в диапазоне 0,93 – 0,76, можно говорить о достаточном соответствии фактической динамики показателей их эталонной динамике.

Таблица 4.16 – Итоговые расчеты для оценки уровня трудового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Компоненты потенциала организации	Оценочные блоки	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Трудовой потенциал	Ресурсная составляющая	0,918	0,849	0,795
	Эффективность использования трудовых ресурсов	0,677	0,784	0,594
	Соответствие эталонной динамике	0,794	0,934	0,766
	Интегральный показатель трудового потенциала	0,790	0,853	0,712

Составлено автором.

Динамика трудового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг. представлена на рисунке 4.3.

Обеспеченность трудовыми ресурсами организации и их качество ухудшаются. Эффективность использования трудовых ресурсов и соответствие эталонной динамике показателей демонстрируют тенденцию снижения в 2014 году по отношению к 2013 году.

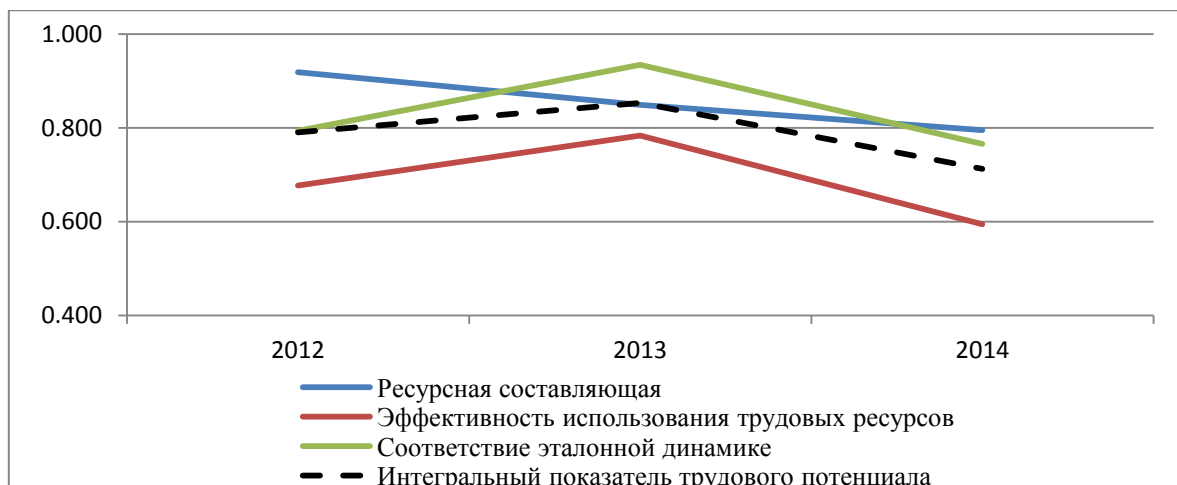


Рисунок 4.3 – Динамика трудового потенциала ОАО «Сукно»
Составлено автором.

Эффективность использования трудовых ресурсов резко снижается из-за:

- снижения среднегодовой выработки на 37,44 млн.руб. / чел.;
- снижения уровня отношения выручки от реализации к отработанному времени на 0,09 млн. руб./ чел.- час.;
- снижения отношения прибыли от реализации к Фонду заработной платы работников основной деятельности на 1,13 млн. руб. / чел.;
- снижения отношения выручки от реализации к фонду заработной платы персонала основной деятельности 26,3 млн. руб. / чел.

4.3.4 Анализ финансового потенциала организации ОАО «Сукно»

Финансовым потенциалом организации называются отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного финансового результата. Оценим уровень финансового потенциала ОАО «Сукно» по *ресурсной составляющей*. Сформируем таблицу показателей, характеризующих потенциал в динамике.

Таблица 4.17 – Исходные данные для анализа ресурсной составляющей финансового состояния ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	в млн. руб.		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Прибыль от реализации	9624,5	8246,5	- 6919
Чистая прибыль организации	817,5	- 2001,5	26186

Окончание таблицы 4.17

1	2	3	4
Чистый годовой доход	1692,5	- 428,5	29679
Чистый денежный поток организации	1493	- 1651	647
Чистый денежный поток по текущей деятельности	32522	28691	- 39223
Чистый денежный поток по финансовой деятельности	- 30395	- 34931	- 12750

Составлено автором.

В 2014 г. прибыль от реализации приобрела отрицательный характер по отношению к 2013 г. Она уменьшилась на 15165,5 млн. руб. и составила – 6919 млн. руб.

Чистая прибыль организации возросла по сравнению с 2013 г. (-2001,5 млн. руб.) на 28187,5 руб. и составила 26186 млн. руб.

Чистый годовой доход организации увеличился на 30107,5 млн. руб. по сравнению с 2013 г.

Чистый денежный поток организации в период 2013 – 2014 гг. показал положительную динамику и увеличился в 2014 г. на 2298 млн. руб. и составил 647 млн. руб.

Чистый денежный поток (ЧДП) по текущей деятельности значительно снизился на 67914 млн. руб. и составил -39223 млн. руб.

Чистый денежный поток по финансовой деятельности увеличился по сравнению с 2013 г. и составил в 2014 г. -12750 млн. руб.

Проанализируем эффективность использования финансовых ресурсов.

Таблица 4.18 – Анализ эффективности использования финансовых ресурсов ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Эталон
1	2	3	4	5
Коэффициент достаточности ЧДП	0,06	-0,03	0,01	1
Коэффициент ликвидности ЧДП (не менее 1)	1,01	-1	-1	1,01
Коэффициент эффективности ЧДП	0,01	0,01	-0,01	0,01
Коэффициент денежного содержания ЧП	1,83	0,82	0,02	1,83
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,03	0,03	0,04
Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов	1,30	1,17	0,66	1,30
Коэффициент оборачиваемости запасов ГП	3	2,3	1,26	3
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной ДЗ	3,79	4,54	2,46	4,54
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,38	4,97	2,23	4,97
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,37	0,46	0,58	0,58

Окончание таблицы 4.18

1	2	3	4	5
Коэффициент финансовой независимости	0,6	0,67	0,74	0,74
Коэффициент собственности	1,19	0,84	0,91	1,19
Рентабельность продукции, %	15,66	9,42	-9,44	15,66
Рентабельность активов, %	0,01	-0,02	0,16	0,16
Рентабельность СК, %	0,20	0,14	-0,09	0,20
Рентабельность оборотных активов, %	0,18	0,10	-0,07	0,18

Составлено автором.

Коэффициент достаточности ЧДП имеет неустойчивую динамику. В период с 2012 по 2013 годы он снизился на 0,09, а в период с 2013 по 2014 годы увеличился на 0,04 и составил 0,01.

В анализируемый период с 2012 по 2014 годы коэффициент ликвидности ЧДП имеет отрицательную динамику, лишь в 2012 она соответствовала эталонной и даже превышала её на 0,01 и составляла 1,01. В период с 2013 по 2014 годы коэффициент имеет отрицательное значение и составляет -1.

Коэффициент денежного содержания ЧП имеет отрицательную динамику и устойчиво снижается. В 2012 году он составлял 1,83 – это значение принимаем за эталонное. В период с 2013 по 2014 годы отклонение от эталонного значения составляло 1,01 и 1,82 соответственно.

В анализируемый период 2012 – 2014 гг. коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику. Она значительно превышает установленный норматив (1,3), что является положительным фактором для организации. В период 2013 – 2014 гг. коэффициент текущей ликвидности возрос на 0,52.

Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов имеет отрицательную динамику. Наибольшее значение показателя отмечается в 2012 г. и составляет 1,3 – это значение берем как эталонное. В период 2013 – 2014 гг. отклонение от эталонного показателя составило 0,13 и 0,64 соответственно.

Коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции имеет тенденцию снижения. В 2012 г. отмечается наиболее высокий уровень коэффициента, который составил 3 – это значение берем за эталонное. В 2013 г. отклонение от эталонного значения составило 0,7, в 2014 г. – 1,74.

Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности имеет неустойчивую динамику. Наиболее высокое значение наблюдается в 2013 г. и составило 4,54 – это значение берем за эталонное. Отклонение от эталонного значения в 2014 г. составило 2,08.

В анализируемый период 2012–2014 гг. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности имеет неустойчивую

динамику. В период с 2012 по 2013 наблюдается рост коэффициента на 0,59, в период с 2013 по 2014 годы наблюдается тенденция снижения коэффициента. Так как в 2013 г. отмечено максимальное значение коэффициента (4,97) – берем его за эталонное. В 2014 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снизился и составил 2,23.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет тенденцию роста. В 2013 году он составил 0,46; а в 2014 году он возрос на 0,12 и составил 0,58.

Коэффициент финансовой независимости имеет положительную динамику в анализируемый период с 2012 по 2014 годы. В период 2012 – 2013 годы он увеличился на 0,07 и составил 0,67. В период 2013 – 2014 годы он увеличился на 0,07 и составил 0,74.

Максимальное значение рентабельности продукции отмечается в 2012 году и составило 15,66 – это значение берем за эталонное. В 2013 году рентабельность продукции (по отношению к эталонному значению) снизилась на 6,24 и составила 9,42; а в 2014 г. – снизилась на 25,1 и составила -9,44.

Рентабельность собственного капитала имеет отрицательную динамику. Самый высокий показатель отмечается в 2012 г. который составил 0,2 – это значение берем как эталонное. В период с 2014 по 2014гг. отклонение от эталонного показателя составило 0,06 и 0,29 соответственно. В 2014 г. показатель рентабельности собственного капитала имеет отрицательное значение и составляет -0,09.

Проведем оценку возможностей ОАО «Сукно» в наращивании финансового потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной динамике показателей.

Таблица 4.19 – Эталонное значение динамики показателей финансового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

в млн. руб.

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %	
				2012/2013	2013/2014
ЧДП организации	1493	-1651	647	-	-
ЧДП текущей деятельности	32522	28691	-39223	88,22	-
Чистая прибыль организации	817,5	-2001,5	26186	-	-
Прибыли от реализации	9624,5	8246,5	-6919	85,68	-
Выручка	71094,5	95769,5	66387	134,7	69,32
Среднегодовая величина активов	86405	133110,5	166378	154,05	124,99
Среднегодовая величина заемных средств	39435,5	72444,5	87303,5	183,7	120,51
Среднегодовая величина кредиторской задолженности	16229,5	19275	29793	118,76	154,57
Среднегодовая величина дебиторской задолженности	5953	15447,5	19393,5	259,49	125,54

Составлено автором.

Результаты расчетов эталонной динамики показателей финансового потенциала представлены в таблице 4.20.

Таблица 4.20 – Результаты расчетов эталонной динамики показателей финансового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	Эталонные ранги	Фактические ранги 2013/2012	Фактические ранги 2013/2014	Темп роста, %	
				2012 / 2013	2013 / 2014
ЧДП организации	1	8,5	7,5	0	0
ЧДП текущей деятельности	2	6	7,5	88,22	0
Чистая прибыль организации	3	8,5	7,5	0	0
Прибыли от реализации	4	7	7,5	85,68	0
Выручка	5	4	5	134,7	69,32
Среднегодовая величина активов	6	3	3	154,05	124,99
Среднегодовая величина заемных средств	7	2	4	183,7	120,51
Среднегодовая величина кредиторской задолженности	8	5	1	118,76	154,57
Среднегодовая величина дебиторской задолженности	9	1	2	259,49	125,54

Составлено автором.

Как следует из данных таблицы 4.20, наибольший разрыв между фактической и эталонной динамикой в анализируемом периоде наблюдается по показателям чистой прибыли организации, чистого денежного потока по текущей деятельности, чистой прибыли организации, прибыли от реализации, среднегодовой величины активов, среднегодовой величины заемных средств, среднегодовой величины кредиторской задолженности и среднегодовой величины дебиторской задолженности.

Среднегодовая величина дебиторской задолженности имеет фактический ранг 1 в 2013 году, что говорит о большом количестве заемных средств у организации в данный период.

Среднегодовая величина кредиторской задолженности имеет наибольший разрыв в 2014 году, что говорит об ухудшении финансового состояния организации в период 2013 – 2014 годы. Снижение чистого денежного потока по текущей деятельности свидетельствует о проблемах с реализацией продукции организации.

Среднегодовая величина дебиторской задолженности значительно снизилась. В период 2012 – 2013 годы темп роста составил 259,5 %, а в период 2013 – 2014 годы – 125,54 %.

В 2013 году значительно увеличилась величина заемных средств организации, что говорит о ее тяжелом финансовом положении.

Проведем обобщенную оценку финансового потенциала:

$$УП_{2012} = \sqrt[3]{0,53 \times 0,836 \times 0,57} = 0,632;$$

$$УП_{2013} = \sqrt[3]{0,235 \times 0,826 \times 0,791} = 0,535;$$

$$УП_{2014} = \sqrt[3]{0,474 \times 0,785 \times 0,851} = 0,682.$$

По итогам был рассчитан коэффициент Кенделла:

$$K_{2013}^{II} = 0,81,$$

$$K_{2014}^{II} = 0,84.$$

Так как значение коэффициента находится в диапазоне 0,81 – 0,84; можно говорить о достаточном соответствии фактической динамики показателей их эталонной динамике.

Таблица 4.21 – Итоговые расчеты для оценки уровня финансового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Компоненты потенциала организации	Оценочные блоки	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Финансовый потенциал	Ресурсная составляющая	0,530	0,235	0,474
	Эффективность использования финансовых ресурсов	0,836	0,826	0,785
	Соответствие эталонной динамике	0,570	0,791	0,851
	Интегральный показатель финансового потенциала	0,632	0,535	0,682

Составлено автором.

Динамика финансового потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг. представлена на рисунке 4.4:

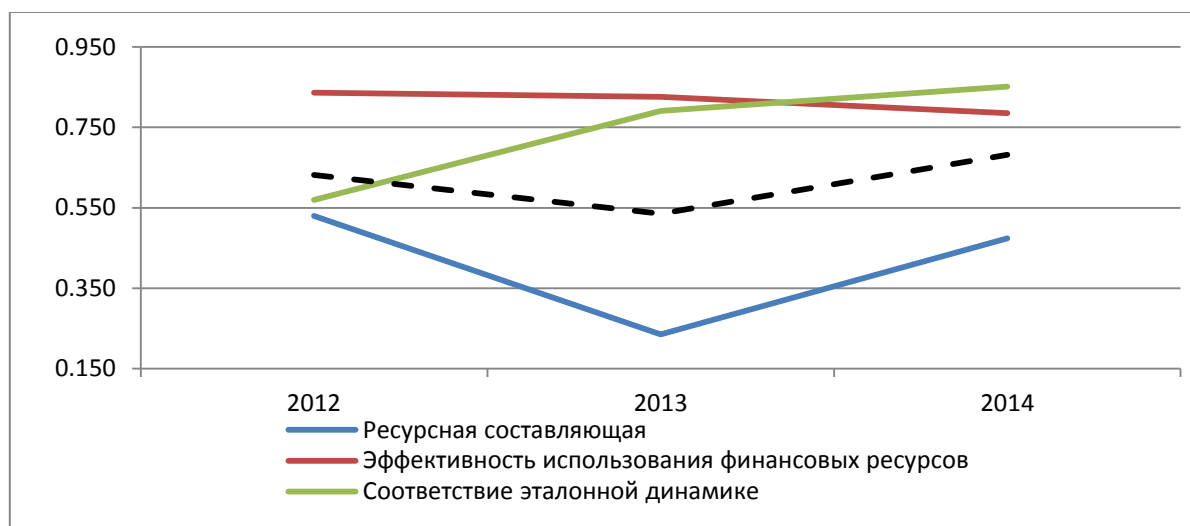


Рисунок 4.4 – Динамика финансового потенциала ОАО «Сукно»
Составлено автором.

Анализ финансового потенциала показал, что обеспеченность организации финансовыми ресурсами крайне низкая, но в 2013 году

наметилась положительная динамика их роста. Эффективность использования финансовых ресурсов выше среднего значения, но практически не меняется. В 2013 – 2014 гг. пропорции эффективного развития бизнеса соблюдались в большей степени, чем в 2012.

Обеспеченность ресурсами очень низкая, в 2013 году ситуация была крайне напряженной. А происходит это из-за:

- снижения прибыли от реализации на 15165 млн. руб., которая составила в 2014 г. -6919 млн. руб.;

- резкого снижения чистого денежного потока по текущей деятельности на 67914 млн. руб., который составил в 2014 г. -39223 млн. руб.

Эффективность использования финансового потенциала выше среднего, или почти не меняется. Однако ресурсная компонента оставляет желать лучшего, существует резкая необходимость в ее улучшении. Эффективность использования финансового потенциала соответствует эталонной динамике, что является положительным фактором, для организационного потенциала в целом. В 2013 – 2014 гг. пропорции эффективного развития бизнеса соблюдались в большей степени, чем в 2012 г.

4.3.5 Анализ управленческого потенциала организации ОАО «Сукно»

Одним из основных компонентов потенциала организации является управленческий потенциал. Он представляет собой возможности руководящего персонала, применяющего высокоэффективные процедуры управления, адаптироваться к внешней среде с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Проведем оценку управленческого потенциала ОАО «Сукно» по *ресурсной составляющей*. В этой связи сформируем таблицу показателей, характеризующих потенциал в динамике.

Таблица 4.22 – Исходные данные для анализа ресурсной составляющей управленческого потенциала организации ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Управленческие ресурсы	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение	
				2012 / 2013	2013 / 2014
1	2	3	4	5	6
Удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием	6,64	13,1	6,94	6,46	-6,16
Количество руководителей и специалистов, повысивших квалификацию (удельный вес)	0,6	0,32	0,18	-0,28	-0,14

Окончание таблицы 4.22

1	2	3	4	5	6
Коэффициент профессионально-квалификационного уровня руководителей	3,2	4,55	3,25	1,35	-1,3
Удельный вес руководителей в общей численности	9,82	10,17	10,35	0,35	0,18

Составлено автором по данным организации.

В анализируемый период 2012 – 2014 годы удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием имеет неустойчивую динамику. В период 2012 – 2013 годы удельный вес возрастает на 6,46, а в период 2013 – 2014 годы происходит снижение удельного веса руководителей и специалистов с высшим образованием на 6,16.

Удельный вес количества руководителей и специалистов повысивших квалификацию в период 2013 – 2014 годы снизился на 0,14.

Коэффициент профессионально-квалификационного уровня руководителей имеет неустойчивую динамику. Так, в период 2012 – 2013 годы наблюдается рост на 1,35, а в период с 2013 по 2014 годы наблюдается снижение коэффициента на 1,3.

Удельный вес руководителей с высшим образованием находится в пределах допустимого для данного количества работников данной организации. В период 2013 – 2014 годы отмечается незначительный рост на 0,18 и составил в 2014 году 10,35.

Это происходит из-за частой смены управленческого персонала, а так же текучести специалистов с высшим образованием.

Таблица 4.23 – Анализ эффективности использования управленческого персонала организации ОАО «Сукно»

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Эталон
Соотношение выручки от реализации к затратам на управленческий персонал, руб./руб.	9,73	7,89	4,23	20
Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности руководителей, млн. руб./чел	11,84	-28,59	429,27	429,27
Отношение прибыли от реал к затратам на упр. персонал, %	131,76	68,74	-4415	131,76

Составлено автором по данным организации.

В анализируемом периоде соотношение выручки от реализации к затратам на управленческий персонал снизились.

В 2013 году значение составляет 7,89, что на меньше эталонного значения на 12,11. В 2014 значение показателя составляет 4,23, что меньше эталонного значения на 15,77.

Отношение чистой прибыли к среднесписочной численности руководителей имеет неустойчивую динамику. В период с 2012 по 2013

годы наблюдается уменьшение показателя на 40,43; который в 2013 году составил -28,59. В период 2013 – 2014 годы отмечается резкое увеличение показателя на 457,86; который в 2014 году составил 429,27. В 2014 году отмечается положительная динамика чистой прибыли организации, которая составила в 2014 году 62930 млн. руб.

Отношение прибыли от реализации к затратам на управленческий персонал составило в 2013 году – 68,74; в 2014 году – (-4415).

Проведем оценку возможностей ОАО «Сукно» в наращивании управленческого потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной динамике показателей производственного потенциала.

Для этого составим таблицу с исходными данными на основании данных организации за период 2012 – 2014 годы (таблица 4.24).

Таблица 4.24 – Эталонное значение показателей управленческого потенциала организации

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %	
				2012 / 2013	2013 / 2014
Чистая прибыль организации, млн. руб.	817,5	-2001,5	26186	-	-
Выручка, млн. руб.	71094,5	95769,5	66387	134,7	69,31
Профессионально-квалификационный уровень руководителей	3,2	4,55	3,25	142,18	71,42
Численность неуправленческого персонала, чел.	593	533	486	89,88	91,18
Численность управленческого персонала, чел.	69	70	61	101,44	87,14
Управленческие расходы, млн. руб.	7304,5	11996,5	15669,5	164,23	130,61

Составлено автором по данным организации.

В период 2013 – 2014 годы выручка темп роста выручки организации составил 69,31 %. Темп роста численности неуправленческого персонала снизился на 8,82 %. Численность управленческого персонала имеет неустойчивую динамику. В период 2013 – 2014 годы темп роста составил 87,14 %.

Таблица 4.25 – Результаты расчетов эталонной динамики показателей управленческого потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Наименование показателей	Эталонный ранг	Фактический ранг 2012/2013	Фактический ранг 2013/2014	Темп роста, %	
				2012/2013	2013/2014
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль организации	1	6	6	-	-

Окончание таблицы 4.25

1	2	3	4	5	6
Выручка	2	3	5	134,7	69,31
Профессионально-квалификационный уровень руководителей	3	2	4	142,18	71,42
Численность неуправленческого персонала	4	5	2	89,88	91,18
Численность управленческого персонала	5	4	3	101,44	87,14
Управленческие расходы	6	1	1	164,23	130,61

Составлено автором по данным организации.

Как следует из данных таблицы 4.25 наибольший разрыв между фактической и эталонной динамикой в анализируемом периоде наблюдается по показателям управленческие расходы, численность неуправленческого персонала, чистая прибыль организации.

Можно сделать вывод, что разрыв между эталонным значением и фактическим по управленческим расходам свидетельствует об увеличении затрат на управление, что говорит об увеличении затрат на единицу продукции.

Проведем обобщенную оценку управленческого потенциала:

$$УП_{2012} = \sqrt[3]{0,844 \times 0,823 \times 0,767} = 0,811;$$

$$УП_{2013} = \sqrt[3]{0,303 \times 0,87 \times 0,844} = 0,607;$$

$$УП_{2014} = \sqrt[3]{0,25 \times 0,625 \times 0,837} = 0,515.$$

По итогам был рассчитан коэффициент Кенделла, который характеризует степень соответствия фактической динамики показателей, характеризующих управленческий потенциал организации, их эталонной динамике:

$$K_{2013}^{II} = 0,6,$$

$$K_{2014}^{II} = 0,5.$$

Так как значение коэффициента находится в диапазоне 0,6 – 0,5, можно говорить о слабом соответствии фактической динамики показателей их эталонной динамике.

Таблица 4.26 – Итоговые расчеты для оценки уровня управленческого потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Компоненты потенциала организации	Оценочные блоки	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Управленческий потенциал	Ресурсная составляющая	0,844	0,303	0,250
	Эффективность использования управленческих ресурсов	0,823	0,870	0,652
	Соответствие эталонной динамике	0,767	0,844	0,837
	Интегральный показатель управленческого потенциала	0,811	0,607	0,515

Составлено автором.

Исходя из расчетов ресурсной составляющей, эффективности использования и соответствия эталонной динамики можно составить график соответствия эталонной динамике.

На рисунке 4.5 отображена динамика управленческого потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

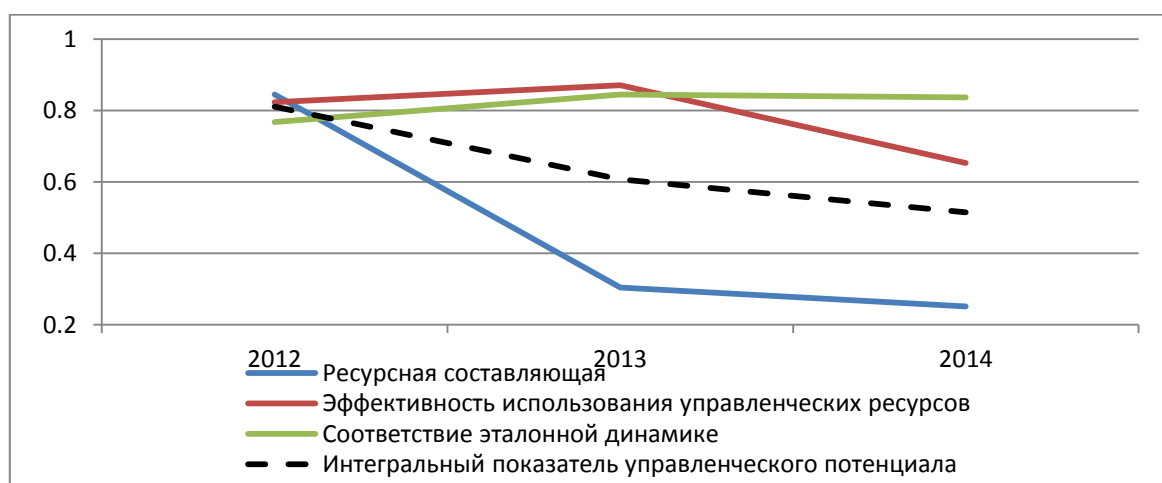


Рисунок 4.5 – Динамика управленческого потенциала ОАО «Сукно»
Составлено автором.

Самая сложная ситуация сложилась в отношении формирования и использования управленческого потенциала организации. Единственным позитивным моментом является тот факт, что в 2013 году фактическая динамика показателей в большей степени стала соответствовать эталону. Коэффициент Кенделла в 2013 – 2014 гг. сложился на уровне 0,84. По всем остальным составляющим управленческого потенциала наблюдается резкое снижение.

Эффективность использования управленческих ресурсов резко снижается из-за:

– среднегодовая выработка в расчете на 1 руководителя сократилась на 239,6 млн. руб.;

- наблюдается снижение производительности управленческого труда;
- снижение ресурсоотдачи;
- снижение рентабельности затрат на управление: в 2014 году она составила -0,44% , что гораздо меньше чем в 2012 г. (1,31 %).

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации самым проблемным местом является управленческий потенциал из-за низкого значения показателей ресурсной составляющей. Положение ресурсной составляющей управленческого персонала можно исправить за счет повышения профессионально-квалификационного уровня или найма более квалифицированных сотрудников.

4.3.6 Комплексная оценка потенциала организации

Для оценки уровня использования потенциала ОАО «Сукно» необходимо учесть влияние на него основных компонентов: производственного, трудового, финансового, управленческого потенциалов.

Рассчитаем уровень использования потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.:

$$ОП_{2012} = \sqrt[4]{0,87 \times 0,79 \times 0,63 \times 0,81} = 0,77;$$

$$ОП_{2013} = \sqrt[4]{0,897 \times 0,853 \times 0,535 \times 0,607} = 0,651;$$

$$ОП_{2014} = \sqrt[4]{0,717 \times 0,712 \times 0,682 \times 0,515} = 0,651.$$

Сведем все расчеты, выполненные выше в итоговую таблицу 4.27

Таблица 4.27 – Итоговые расчеты для оценки уровня потенциала ОАО «Сукно» в 2012 – 2014 гг.

Компоненты потенциала организации	Оценочные блоки	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5
Производственный потенциал	Ресурсная составляющая	0,960	0,980	0,990
	Эффективность использования производственных ресурсов	0,880	0,920	0,620
	Соответствие эталонной динамике	0,780	0,800	0,600
	Интегральный показатель производственного потенциала	0,87	0,897	0,717
Трудовой потенциал	Ресурсная составляющая	0,918	0,849	0,795
	Эффективность использования трудовых ресурсов	0,677	0,784	0,594
	Соответствие эталонной динамике	0,794	0,934	0,766

Окончание таблицы 4.27

1	2	3	4	5
Финансовый потенциал	Интегральный показатель трудового потенциала	0,790	0,853	0,712
	Ресурсная составляющая	0,530	0,235	0,474
	Эффективность использования финансовых ресурсов	0,836	0,826	0,785
	Соответствие эталонной динамике	0,570	0,791	0,851
	Интегральный показатель финансового потенциала	0,632	0,535	0,682
Управленческий потенциал	Ресурсная составляющая	0,844	0,303	0,250
	Эффективность использования управленческих ресурсов	0,823	0,870	0,652
	Соответствие эталонной динамике	0,767	0,844	0,837
	Интегральный показатель управленческого потенциала	0,811	0,607	0,515

Составлено автором.

На основе данных о потенциале организации его ресурсной составляющей, эффективности использования ресурсов, соответствия эталонной динамике, был рассчитан интегральный показатель.

Исходя из расчета интегральных показателей (из таблицы 4.27) можно составить график соответствия эталонной динамике потенциала организации за 2012 – 2014 годы.

На рисунке 4.6 отображен уровень потенциала организации в период 2012 – 2014 гг.

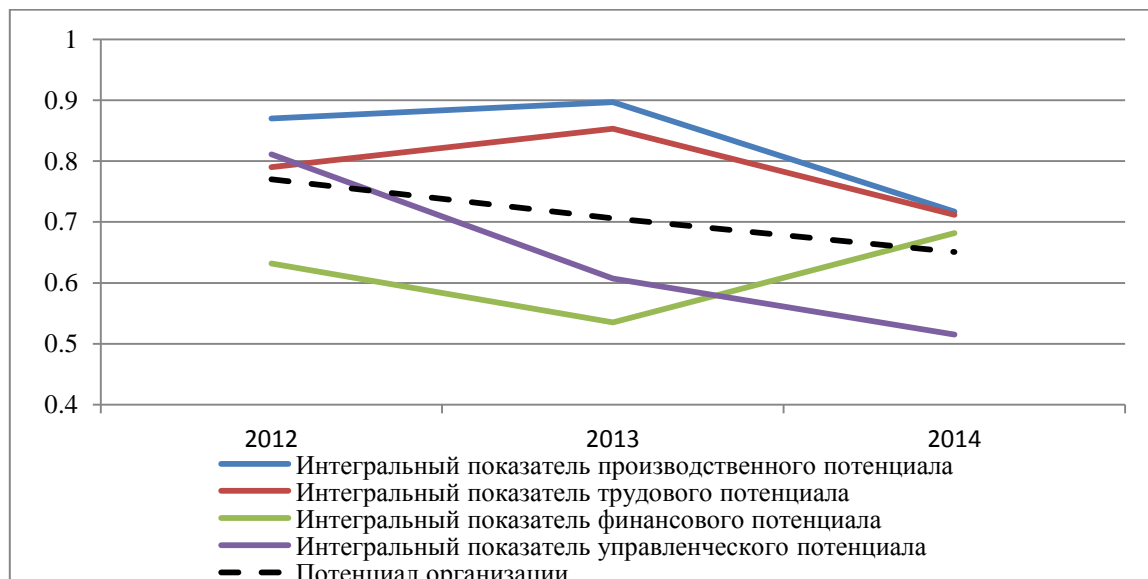


Рисунок 4.6 – Динамика потенциала ОАО «Сукно»

Составлено автором.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие

выводы: интегральная оценка потенциала организации устойчиво снижается с 0,77 в 2012 г. до 0,65 в 2014 г. При этом:

– интегральные показатели производственного потенциала и трудового потенциала имеют хорошую динамику и находятся в интервале от 0,7 – 0,9, в 2013 году наблюдается небольшое снижение обоих показателей, но они продолжают находиться на хорошем уровне;

– интегральный показатель финансового потенциала имеет неустойчивую динамику, в период с 2012 по 2013 годы наблюдается снижение показателя и нахождение его в интервале от 0,7 – 0,55, а в период с 2013 по 2014 год наблюдается положительная динамика, в этот период показатель находится в интервале от 0,55 – 0,7;

– интегральный показатель управленческого потенциала имеет отрицательную динамику и продолжает снижаться, в периоде с 2013 по 2014 годы находится в интервале от 0,6 до 0,5.

4.4 Апробация методики комплексной интегральной оценки использования производственной компоненты потенциала на примере машиностроительного предприятия

4.4.1 Характеристика производственно-хозяйственной деятельности СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» в 2011 – 2013 гг.

В качестве объекта исследования принято машиностроительное предприятие с частным капиталом, общей численностью работников до 100 человек, относящееся к малым организациям. Исследуемое предприятие экспортоориентированное, узкоспециализированное, характеризуется единичным типом производства, производит высокосложное оборудование для нефте- и газодобывающих организаций. Особенностью предприятия и его уязвимостью является полная зависимость от заказов и жесткий контроль со стороны владельцев компании.

Динамику основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» за период 2011 – 2012 гг. можно охарактеризовать как положительную, объём производства увеличился, возросла прибыль, рентабельность продаж и рентабельность производства имели высокий уровень. За период 2012 – 2013 гг. положение организации ухудшилось: произошло снижение таких важных показателей, как объём производства промышленной продукции, выручка от реализации продукции, прибыль и рентабельность. Организация систематически обновляет производство, увеличивает производственные площади и для

обеспечения завода заказами целесообразно расширять возможности использования уникального оборудования. Темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, эта тенденция сохраняется в течение нескольких лет, для исключения этого негативного фактора необходимо совершенствовать использование трудовых ресурсов.

Основные технико-экономические показатели деятельности СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» за период 2012 – 2013 год представлены в таблице 4.28.

Таблица 4.28 – Анализ динамики основных технико-экономических показателей СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» за период 2012 – 2013 гг.

Показатели	Источники информации	2012 г.	2013 г.	Абсол. отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1. Объем производства промышленной продукции в фактических отпускных ценах без налогов, млн. руб.	отчет о фхд малой организации р-л 9	31307	26610	- 4697	84,99
2. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без налогов), млн. руб.	отчет о фхд малой организации р-л 4	34964	31828	- 3136	91,03
3. Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, млн. руб.:		22812	20352	- 2460	89,21
4. Затраты на рубль реализованной продукции, руб.:		расчет	0,652	0,639	- 0,013
5. Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн. руб.	отчет о фхд малой организации р-л 4	8502	6258	- 2244	73,60
6. Прибыль до налогообложения, млн. руб.		7777	5798	- 1979	74,55
7. Чистая прибыль, млн. руб.		6626	4684	- 1942	70,69
8 Рентабельность, %: - продаж - продукции	расчет	27,15	23,51	- 3,64	86,59
		37,27	30,74	- 6,53	82,48
9. Среднесписочная численность работников, чел.: - всего - рабочих	Отчет о фхд малой организации р-л 3	65	71	6	109,23
		40	42	2	105,00
10. Производительность труда, млн. руб.					

Окончание таблицы 4.28

1	2	3	4	5	6
- одного работника		481,64	374,79	-106,85	77,81
- одного рабочего	-	782,67	633,57	-201,78	80,95
11. Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	-	5584,23	8046,948	2462,717	144,10
12. Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	форма 1-ф (ос)	15674,93	23550,65	7875,72	150,24

В 2012 году по сравнению с 2011 годом произошло увеличение себестоимости реализованной продукции на 6642 млн. руб. Рост себестоимости реализованной продукции в период 2011 – 2012 вызван удорожанием сырья, ростом цен на энергоносители, увеличением расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции. Затраты на рубль реализованной продукции в анализируемом периоде снизились на 19,4 %.

Фонд заработной платы в 2012 году по сравнению с 2011 годом возрос на 2494,5 млн. руб., темп роста за этот период составил 226,06 %.

Производительность труда на 1 работника в 2012 г. составила 481,64 млн. руб., темп роста в 2012 году составил 159,75 % по отношению к 2011 году. Темп роста среднемесячной заработной платы за период 2011 – 2012 составил 198,25 %. Среднегодовая стоимость основных средств в 2012 г. по сравнению с 2011 г. повысилась на 69,9 %, В результате увеличения выручки от реализованной продукции, темп роста которой составил 181,94 %, прибыль от реализации продукции в 2012 г. по сравнению с 2011 г. увеличилась на 6629 млн. руб.

В 2013 году по сравнению с 2012 произошло уменьшение себестоимости, снижение составило 2460 млн. руб. Это продиктовано снижением объёма произведенной продукции, стабильностью цен на ресурсы, внедрением ресурсосберегающих технологий. Затраты на рубль реализованной продукции в анализируемом периоде снизились на 2 %.

Фонд заработной платы за анализируемый период увеличился на 2582,6 млн. руб. и составил 7055,9 млн. руб. Рост объясняется систематическим повышением заработной платы, индексированием ее на индекс роста потребительских цен, увеличением списочной численности работников.

Производительность труда на 1 работника в 2013г. составила 374,79 млн. руб., что на 106,85 млн. руб. ниже, чем в 2012 году. Это является негативным фактором, поскольку рост заработной платы превышает рост производительности труда, нарушается связь между затратами и результатами труда и его оплатой.

4.4.2 Интегральная оценка использования производственной компоненты потенциала СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш»

Производственный потенциал СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш» определяется по методике, изложенной в подразделе 4.1, включающей следующие элементы: анализ ресурсной составляющей, анализ составляющей, которая показывает – эффективность использования ресурсов, анализ составляющей, которая показывает соответствие фактической динамики показателей эталонной динамике.

В качестве комплексной оценки ресурсной составляющей приняты следующие показатели: среднегодовая производственная мощность; объём производства; среднегодовая стоимость основных средств; удельный вес активной части основных средств; численность рабочих; коэффициент годности основных средств; коэффициент обновления основных средств.

В таблице 4.29 представлены исходные данные для оценки ресурсной составляющей.

Таблица 4.29 – Техничко-экономические показатели СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш»

Показатель	Кодировка показателя	Значение показателей по годам		
		2011	2012	2013
Среднегодовая производственная мощность, усл. дет.	X1	4681	5996	7079
Объём производства, млн. бел. руб.	X2	17185	31307	26610
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. бел. руб.	X3	6461	9413	14317,5
Удельный вес активной части основных средств	X4	78.5	81,8	83,9
Численность рабочих, чел.	X5	34	40	42
Коэффициент годности основных средств	X6	0,78	0,75	0,72
Коэффициент обновления основных средств	X7	0,57	0,59	0,67

Анализ и оценку ресурсной составляющей производственного потенциала целесообразно проводить, используя аналитический метод системного анализа, базирующегося на принципах классической математики.

Результаты расчета ресурсной составляющей производственного потенциала представлены в таблице 4.30.

Таблица 4.30 – Расчет эталонной динамики показателей

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	
Среднее значение	5918,7	25034	10063,8	81,4	38,7	0,75	0,57	
Среднее квадратическое отклонение	980,5	5872	3240,85	2,22	3	0,024	0,54	
Стандартизированные значения показателей по годам:								
2011	4,77	2,92	1,99	35,3	11,3	32,5	1,05	
2012	6,11	5,33	2,9	36,8	13,3	31,25	1,09	
2013	7,22	4,53	4,41	37,8	14	30	1,13	
Эталонные значения X_j^*	7100	32000	15000	85	45	0,8	0,7	
Стандартизированное значение эталона Z_j^*	7,24	5,45	4,63	38,3	15	33,33	1,29	
Вес показателя в интегральной оценке a_j	0,13	0,101	0,085	0,71	0,28	0,62	0,024	
$a_j Z_j^*$	0,914	0,55	0,39	27,18	4,17	20,66	0,03	$y^*=53,9$

Потенциальная функция имеет вид:

$$y = 0,13Z_1 + 0,101Z_2 + 0,085Z_3 + 0,71Z_4 + 0,2785Z_5 + 0,62Z_6 + 0,024Z_7 \quad (4.8)$$

Таблица 4.31 – Расчет комплексной оценки ресурсной составляющей по годам

Годы	a_1Z_1	a_2Z_2	a_3Z_3	a_4Z_4	a_5Z_5	a_6Z_6	a_7Z_7	C_i
2011	0,62	0,295	0,170	25,06	3,14	20,15	0,025	91,7
2012	0,79	0,538	0,246	26,15	3,69	19,37	0,026	94,3
2013	0,93	0,457	0,375	26,83	3,89	18,6	0,027	94,8

В качестве комплексной оценки составляющей, которая показывает эффективность использования ресурсов, приняты следующие показатели: фондоотдача; фондовооруженность; фондорентабельность; рентабельность производства; коэффициент оборачиваемости запасов материалов; коэффициент оборачиваемости запасов незавершенного производства.

В таблице 4.32 представлены исходные данные для оценки эффективности использования ресурсов.

Таблица 4.32 – Техничко-экономические показатели СЗАО «Витебский машиностроительный завод «Новмаш»

Показатели	Кодировка показателя	Годы		
		2011	2012	2013
Фондоотдача	X1	1,86	1,99	1,13
Фондовооруженность	X2	161,79	241,15	331,69
Фондорентабельность	X3	19,6	52,19	25,16
Рентабельность производства	X4	14,8	37,14	18,67
Коэффициент оборачиваемости запасов материалов	X5	7,411	6,646	4,080
Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства	X6	19,49	19,02	6,72

Результаты расчета эффективности использования производственных ресурсов представлены в таблице 4.33

Таблица 4.33 – Расчет эталонной динамики показателей

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	
Среднее значение	1,66	244,88	32,31	23,53	6,04	15,07	
Среднее квадратическое отклонение	0,38	69,4	14,23	9,75	1,43	3,8	
Стандартизированные значения показателей по годам							
2011	4,89	2,33	1,37	1,52	5,2	5,12	
2012	5,23	3,47	3,66	3,81	4,64	5,00	
2013	2,97	4,78	1,77	1,91	4,22	1,77	
Эталонные значения X_j^*	2,0	350	55	40	8	20	
Стандартизированное значение эталона Z_j^*	5,26	5,04	3,86	4,1	5,6	5,26	
Вес показателя в интегральной оценке a_j	0,44	0,42	0,32	0,34	0,47	0,45	
$a_j Z_j^*$	2,31	2,11	1,23	1,394	2,6	2,314	$y^*=11,96$

Потенциальная функция имеет вид:

$$y = 0,44Z_1 + 0,42Z_2 + 0,32Z_3 + 0,34Z_4 + 0,467Z_5 + 0,44Z_6. \quad (4.9)$$

Расчет комплексной оценки эффективности производственных ресурсов приведен в таблице 4.12.

Таблица 4.34 – Комплексная оценка эффективности производственных ресурсов

Года	a_1Z_1	a_2Z_2	a_3Z_3	a_4Z_4	a_5Z_5	a_6Z_6	C_i
2011	2,15	0,97	0,43	0,52	2,42	2,52	73,1
2012	2,3	1,45	1,17	1,295	2,16	2,2	88,42
2013	1,3	2,0	0,56	0,65	1,97	0,788	60,7

В качестве эталонной динамики принято неравенство: темп роста среднегодовой стоимости введенных основных средств > темп роста среднегодовой стоимости основных средств > темп роста фондоотдачи > темп роста фондорентабельности > темп роста фондоёмкости > темп роста показателей использования производственной мощности.

Сравнение эталонной и фактической динамики показателей проводится с использованием коэффициента конкордации Кенделла между эталонными и фактическими рядами рангов.

Таблице 4.35 – Показатели / интегральная оценка производственного потенциала

Показатели	Годы		
	2011	2012	2013
Оценочные блоки			
Ресурсная составляющая	91,7	94,3	94,8
Эффективность использования производственных ресурсов	73,1	88,62	60,7
Соответствие эталонной динамике показателей	52	65	45
Интегральный показатель производственного потенциала	70,37	81,6	63,7

В результате расчета установлено, что предприятие в период 2011 – 2012 гг. наращивало производственный потенциал, на момент 2012 г. его уровень оценивается как высокий, в период 2012 – 2013 наоборот произошел спад до среднего уровня и в 2013 году этот показатель оказался самым низким за исследуемый период. Такая же тенденция прослеживается и при оценке предприятия по системе показателей эффективности. В систему показателей эффективности входят общие и частные показатели [83, с. 8]. Общие показатели характеризуют эффективность деятельности предприятия в целом, при расчете которых учитывается весь совокупный результат и все совокупные затраты (ресурсы) предприятия. Частные показатели характеризуют эффективность использования отдельных видов ресурсов, входящих в группу элементов, составляющих производственный потенциал, или эффективность деятельности какого-либо отдельного подразделения предприятия. При расчете частных показателей учитываются результат и затраты (ресурсы), соответствующие объекту расчета эффективности [83, с. 6]. К обобщающим показателям относят рентабельность организации, производительность труда, к частным – рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность капитала, материалоемкость, трудоёмкость, фондоёмкость и другие. Динамику основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации за период 2011 – 2012 гг. можно охарактеризовать как положительную, объём производства увеличился, возросла прибыль, рентабельность продаж и рентабельность производства имели высокий уровень. За период 2012 – 2013 гг. положение организации ухудшилось: произошло снижение таких важных показателей, как объём производства промышленной продукции, выручка от реализации продукции, прибыль и рентабельность. Установлено, что организация развивается, систематически обновляет производство, увеличивает производственные площади, что положительно скажется на ее состоянии в будущем. Однако имеется ряд негативных факторов: темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда и эта тенденция сохраняется в течение нескольких лет, повышение себестоимости в значительной мере понижает рентабельность продукции, рентабельность продаж и рентабельность предприятия в целом. Очевидно, что предприятие за отчетный период не было обеспечено таким количеством заказов, чтобы использовать нарастающие основные средства в полной мере. Таким образом, предлагаемая методика позволяет оценивать отдельные компоненты потенциала предприятий различных отраслей промышленности и осуществлять комплексную интегральную оценку покомпонентного использования потенциала в целом. Особенности предприятий различных сфер и отраслей могут быть учтены по составу и содержанию компонент, или показателей их оценки.

РАЗДЕЛ 5

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Необходимость стратегического выбора является ключевой задачей руководителя любого предприятия, на любом этапе его развития, при любых внешних и внутренних условиях. Такой выбор может быть осознанным, прагматичным, диктуемым амбициозными личными либо привнесенными, но, как правило, благими целями, идеями, которые, и это тоже правило, «овладевают массами» и материализуются.

Однако, как показывает современная практика и неосознанный выбор, основанный на опыте, интуиции, если хотите «зверином чутье», тоже дает результаты, но проводник такой стратегии сформулировать ее не может, а ведь она у него есть!

В этой связи, склоняясь к первому подходу, рассмотрим модель стратегического планирования и управления, представленную блоками циклически повторяющихся аналитических и синтетических работ, приводимых в функциональных элементах организационной структуры управления предприятием в интересах высшего руководства и субъекта хозяйствования в целом (рисунок 5.1).

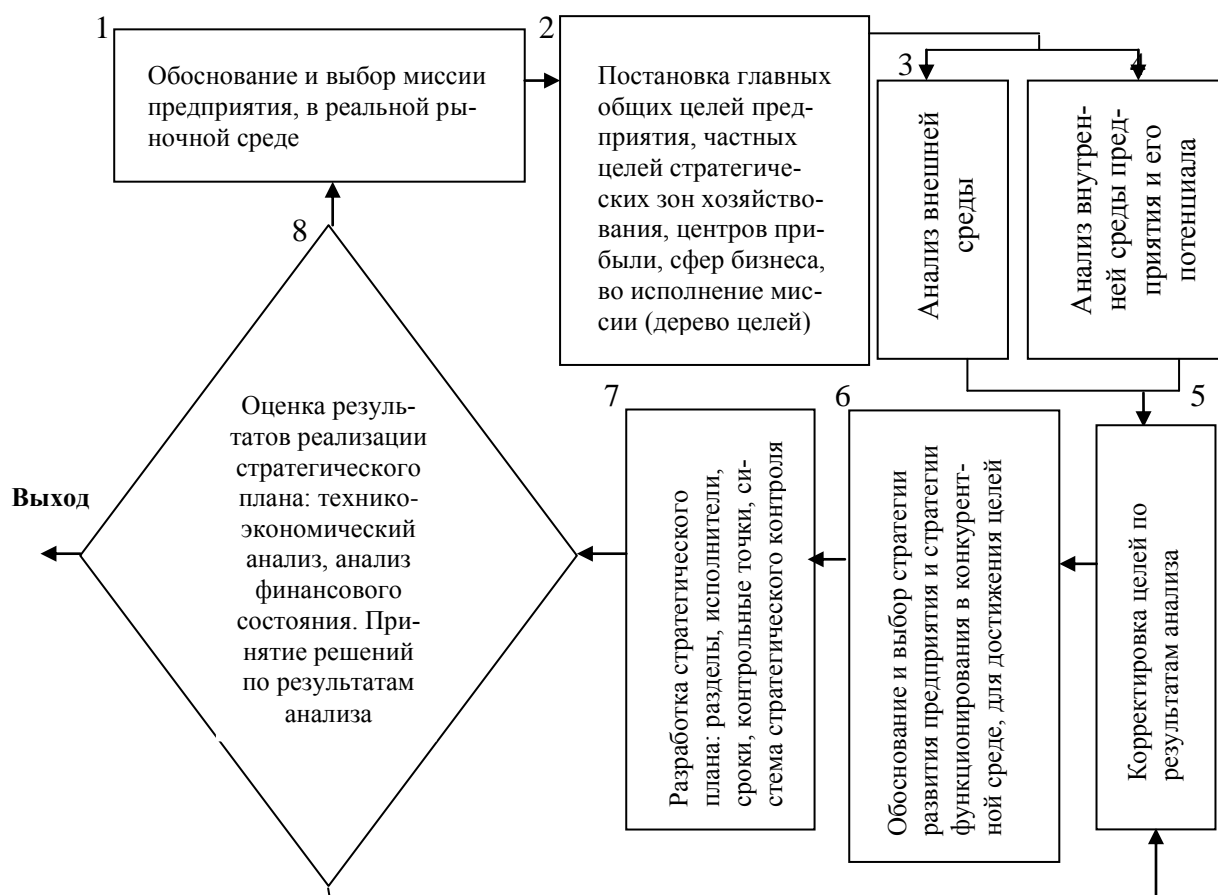


Рисунок 5.1 – Модель стратегического планирования и управления предприятием

Как это следует из модели, каждый её блок посвящён либо анализу, либо синтезу важнейших сторон деятельности предприятия или его окружения.

В этой связи ключевым условием принятия обоснованной стратегии развития является определение потенциала предприятия, оценка уровня его использования, выявление резервов и разработка программ развития и совершенствования предприятия во-исполнение избранной стратегии. Иными словами, выполнение работ по четвертому блоку (см. рисунок 5.1) может проводиться по методикам, изложенным в разделах 3 и 4 настоящей монографии, а разработка программ развития по моделям, представленным ниже, – в подразделах 5.1, 5.2, 5.3.

5.1 Разработка модели формирования программ и направлений развития по приоритетным компонентам потенциала предприятия

Стратегия эффективного развития и функционирования любого промышленного предприятия в реальной конкурентной среде обуславливается необходимостью постоянного выявления резервов реализации потенциальных возможностей совершенствования ключевых сфер его производственно-хозяйственной деятельности. Наличие таких резервов может быть обусловлено различными причинами и факторами. Например:

- некомпетентное руководство;
- неэффективные формы организации труда и производства;
- устаревшие технологии и оборудование;
- ускорение темпов НТП (научно-технического прогресса);
- неблагоприятная конъюнктура на рынке;
- рецессия и др.

Важнейшими сферами производственно-хозяйственной деятельности любого промышленного предприятия, изготавливающего продукцию, являющуюся ценностью для потребления являются:

- производственная (что, как и из чего изготавливается);
- трудовая (кем изготавливается);
- финансовая (с какой результативностью и эффективностью, подтверждаемой на рынке);
- управленческая (кто и как всем этим управляет).

Тогда резервы совершенствования, например, в производственной сфере могут быть обусловлены:

- 1) неэффективным использованием производственной площади;
- 2) нерациональной компоновкой производственных процессов (стадий, переходов, операций);

- 3) наличием неустановленного оборудования;
- 4) длительным нахождением оборудования в ремонте;
- 5) несоблюдением или отсутствием системы планово-предупредительного ремонта;
- 6) недогрузкой производственных мощностей, $K_{ПМ} < 1$;
- 7) недогрузкой оборудования при коэффициенте сменности $K_{см} < 3 < 2 < 1$, при коэффициенте экстенсивного использования $K_{экт} < 1$, коэффициент интенсивного использования оборудования $K_{интенс} < 1$.

Выявление указанных и иных резервов, а также разработка и обоснование программ их реализации может быть представлено в виде модели (см. рисунок 5.2).

Разработка программы реализации резервов улучшения использования организационного потенциала или его развития (наращивания) на предприятии осуществляется на основе:

1. Формирования матрицы уровня использования организационного потенциала по его компонентам.
2. Выявления резервов по каждой компоненте.
3. Ранжирования резервов по компонентам и выбор приоритетов.
4. Разработки конкретных технических, технологических, организационных, экономических, социально-психологических и иных мероприятий, направленность которых зависит: от выбранной компоненты; выявленных резервов; приоритетов владельцев (руководителей) предприятия на текущем этапе его развития.
5. Техничко-экономического обоснования каждого мероприятия. Расчет экономической эффективности.

Например, программа по реализации резервов может быть представлена в виде таблицы 5.1.

Таблица 5.1 – Программа реализации резервов улучшения использования организационного потенциала

Компонента	Мероприятие	Инвестиционные затраты	Годовой экономический эффект	Сроки, ответственные
1	2	3	4	5
Производственная и т. д.	Внедрение новой технологии	---- млн. руб.	---- млн. руб.	II квартал 2016 г. главный инженер

Мероприятия по приоритетам ранжируются по критериям \min инвестиций, \max результата нарастающими к итогу с учетом финансового потенциала предприятия и динамики его изменения.

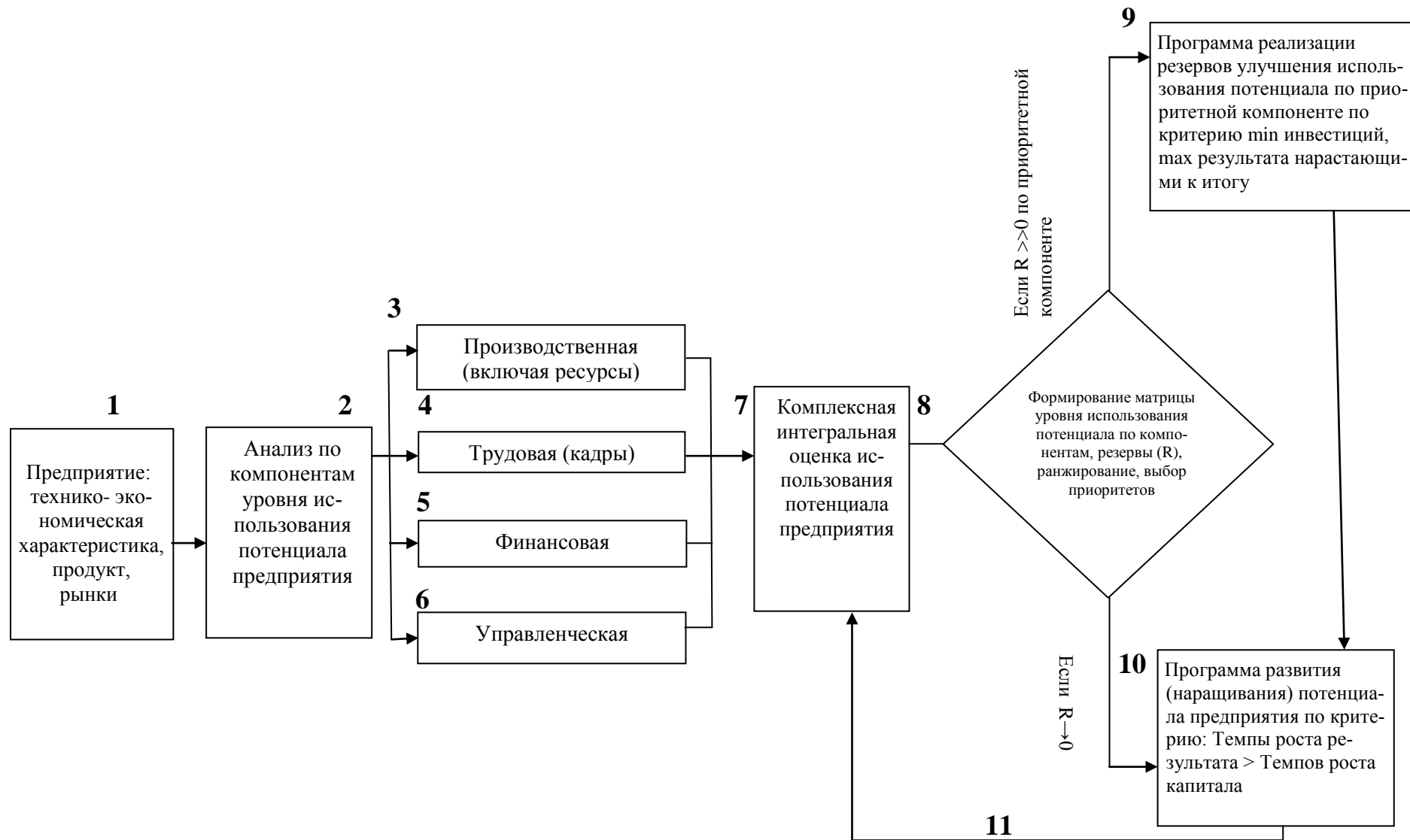


Рисунок 5.2 – Модель формирования программ развития и/или реализации резервов по компонентам потенциала предприятия

5.2 Разработка модели формирования программ развития и реализации резервов совершенствования производственной, финансовой и кадровой компоненты потенциала предприятия

В целях повышения мобильности, маневренности производства и наращивания его организационно-технического потенциала целесообразно обеспечить решение следующих основных задач.

1. Увеличение выпуска и повышение качества и конкурентоспособности продукции.

2. Оптимизация функционирования производственных процессов по избранным критериям экономической эффективности.

3. Повышение организационно-технического уровня и мобильности производства, упорядочение производственно-технологической структуры предприятия.

4. Согласование материальных и информационных потоков, обеспечивающее эффективное управление производством.

На первом этапе разработки программ организационно-технического совершенствования производства проводится сбор исходной информации о производственных процессах, которая включает:

– описание конструкции изделия и материалов (основных и вспомогательных), варианты замены последних с учетом норм их расхода и наличия на складах, предпосылки собственного изготовления, кооперативных поставок необходимых материалов, полуфабрикатов, фурнитуры и др.;

– действующую и возможные схемы изготовления изделий, перечень технологических операций и норм времени на их выполнение, наличие рабочих необходимой квалификации и специальности и возможность их подготовки, обучения, а также обслуживающего персонала (ремонтники, наладчики оборудования и др.);

– существующее и возможное техническое оснащение производственных процессов с указанием наименования, габаритов и стоимости оборудования (по каждому типу машин фиксируется комплекс воздействия их на предмет труда и соответствующие затраты времени), наличие оборудования на складах, возможность собственного изготовления, обмен, покупку оборудования, приспособлений, запасных частей и т.д.

На втором этапе разработки проектируется (на базе действующего) производственный процесс изготовления продукции с учетом использования инновационных разработок. Основная цель такого проектирования – обеспечение условий для значительного повышения производительности труда и улучшения качества продукции при одновременном снижении материальных затрат. Характеристика проектного процесса составляется на основе действующего с учетом ассортимента

его продукции или необходимости запуска новой с учетом маркетинговых исследований.

На третьем этапе оценивается эффективность проектного процесса в сопоставлении с действующим по следующей системе технико-экономических показателей: производительность труда, суммарная расценка, фондоемкость продукции, объем незавершенного производства. Если оценка по этой системе показателей не может дать однозначного ответа, то применяется критерий минимальных приведенных затрат. Порядок работ по моделированию программ и прогрессивных преобразований процесса производства может быть представлен в виде схемы, приведенной на рисунке 5.3.

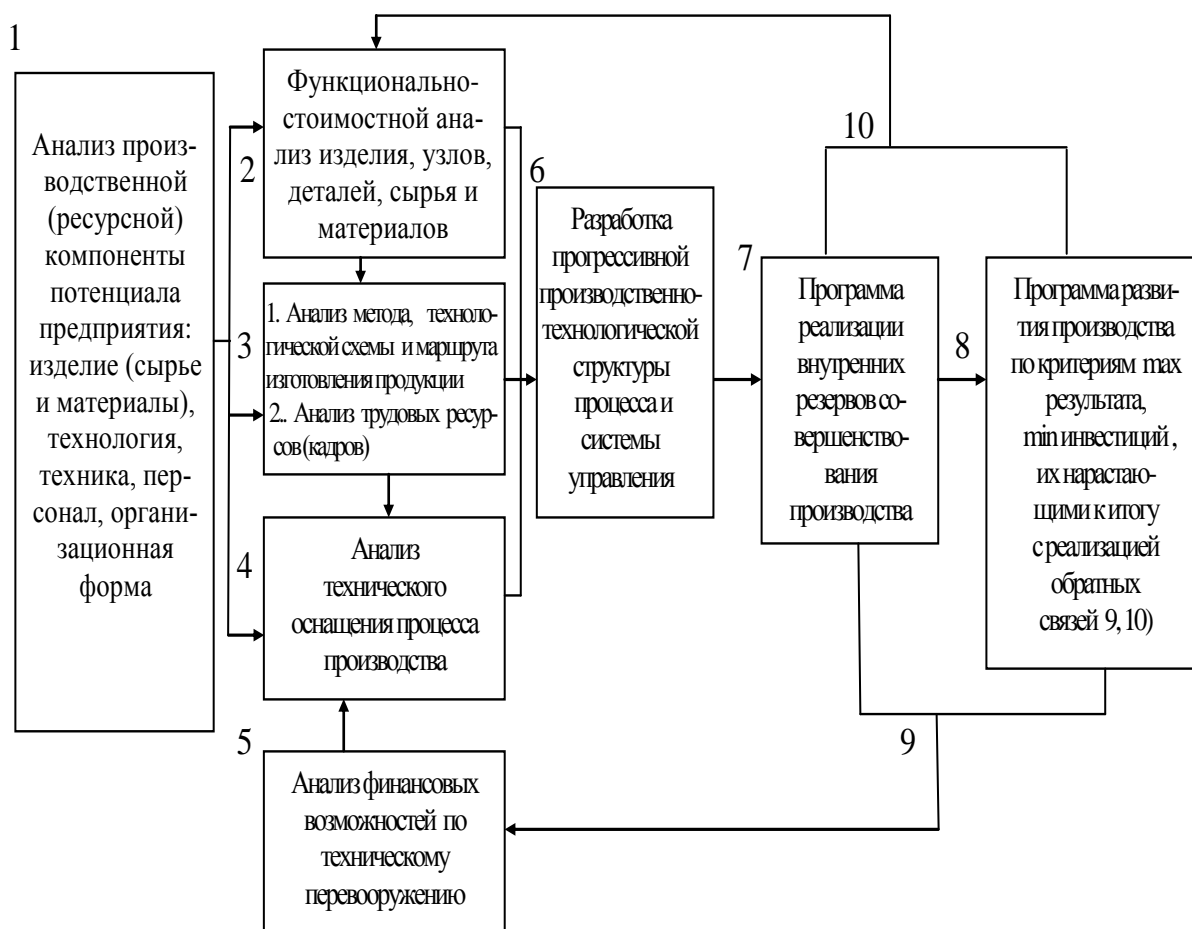


Рисунок 5.3 – Модель разработки программ развития и реализации резервов совершенствования производственной компоненты потенциала предприятия

Данная схема может быть выполнена в двух вариантах. Первый – программа преобразований в производстве за счет реализации внутренних резервов и второй – проектирование прогрессивного процесса (в

дальнейшем изложении – проектного) на основе технического перевооружения с привлечением значительных инвестиций.

Последовательность выполнения работ осуществляется в соответствии с нумерацией, приведенной на схеме (рисунок 5.3). Работы 6 и 7 выполняются на основании работ 1, 2, 3, 4, 5, а работа 8 (разработка программы развития) связана с циклическим проведением указанных ниже видов анализа по мере накопления научно-технической информации. В процессе моделирования программ осуществляется анализ действующего производства, который включает (схема на рисунке 5.5):

1. Характеристика действующего производственного процесса.

2. Функционально-стоимостной анализ, который заключается в варьировании материалов, используемых на изготовление деталей изделия, его узлов и продукта в целом. В результате этого анализа устанавливается влияние данной вариации материалов на физико-механические, гигиенические, эксплуатационные и потребительские свойства продукции и технологический процесс ее производства, а также экономическая целесообразность замены и возможность собственного производства или поставок материалов, по критерию «минимум затрат» (рисунок 5.5). Для проведения анализа изделие отображается следующим образом:

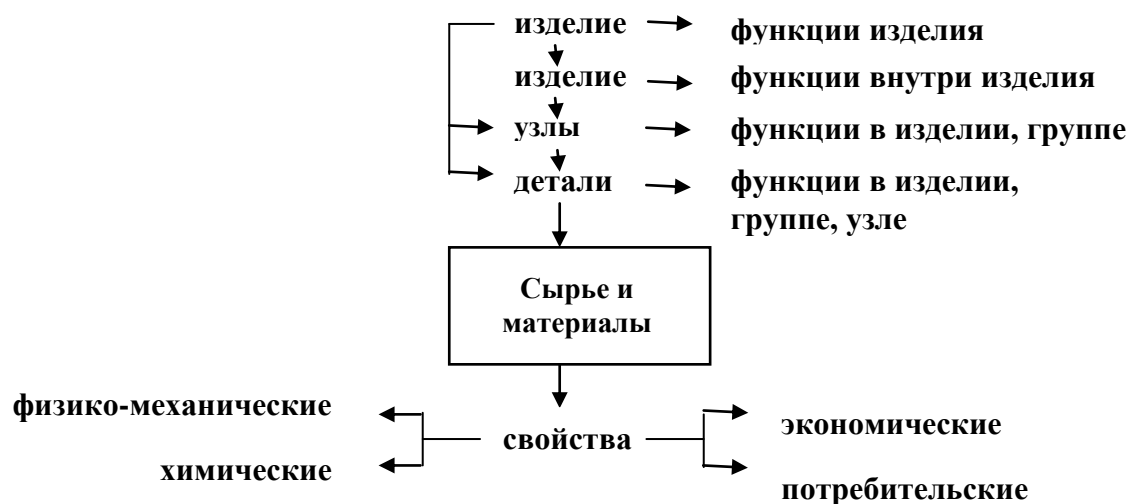


Рисунок 5.4 – Структурирование изделия для ФСА

Общие системные функции отражают функциональные отношения между системой и сферой применения. Эти функции подразделяются на главные и второстепенные. Главные определяют назначение, сущность и смысл существования системы. Второстепенные – не влияют на работоспособность системы или объекта, а отражают побочные цели его создания. Функции могут быть внутрисистемными, они отражают действия и взаимосвязи внутри системы и обусловлены принципами построения и особенностями использования. Эти функции классифици-

руются: на основные (обеспечивают работоспособность и создают условия для осуществления главной функции) и вспомогательные (способствуют реализации основных функций). Все указанные функции могут быть полезными и бесполезными. Полезные повышают потребительские свойства продукта как системы.

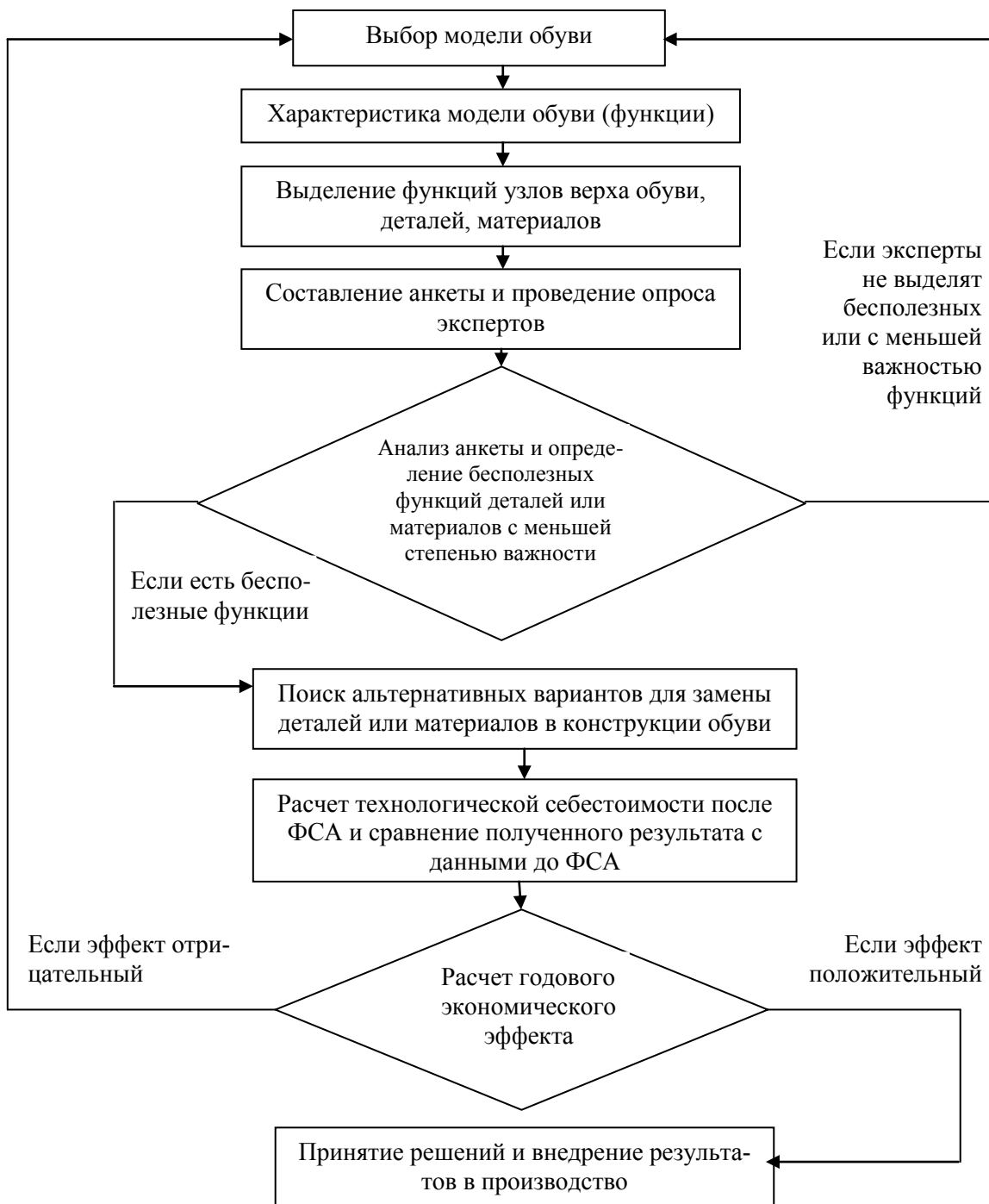


Рисунок 5.5 – Блок-схема проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) на примере обувного производства

3. Анализ метода, технологической схемы и маршрута изготовления продукции, который оценивает метод ее изготовления в данном процессе и перспективы его применения; возможные изменения: числа и последовательности технологических операций, причины появления операций, не предусмотренных технологической схемой, и мероприятия по их ликвидации, а также условия и возможности изменения технологической схемы и маршрута изготовления продукции на базе современных достижений науки и техники с целью повышения конкурентоспособности продукции и производства в целом.

Проводится анализ состава и структуры персонала, выработка, зарплата, переподготовка, повышение квалификации.

Как правило, на предприятиях Республики Беларусь происходит нарастание сложностей в вопросах управления персоналом. Поэтому в результате анализа основные проблемы совершенствования трудовой компоненты потенциала будут заключаться:

– **в трудностях разработки кадровой политики и обеспечении инструментов ее реализации в долгосрочной перспективе.** В условиях неопределённости внешней среды, финансовых трудностей обеспечения текущей деятельности становится весьма проблематичным инвестировать ресурсы в развитие персонала, формирование необходимых компетенций сотрудников и пр. Часто руководству предприятий приходится работать в режиме реагирования на кадровые проблемы без четкого анализа причин и возможных последствий;

– **в дефиците квалифицированных кадров,** обусловленном разрывом между требованиями современных технологий и имеющимися знаниями и навыками персонала. Это связано, с одной стороны, с отсутствием эффективной системы прогнозирования спроса на труд. Ведь система образования не может реагировать одновременно на требования рынка, так как образовательный лаг оттягивает время выхода специалистов на рынок труда, чтобы удовлетворить спрос на специалистов соответствующего профиля и объемы знаний и навыков. С другой стороны, на предприятиях слабо развита система закрепления квалифицированных кадров (отсутствие эффективной системы мотивации, гарантий занятости и пр.), что вызывает их отток;

– **в устаревших подходах к определению требуемой численности персонала (нормировании труда).** Традиционная система нормирования труда исходит из преобладания ручного характера труда. При этом современные производственные технологии направлены на снижение трудовых, материальных, энергетических и прочих ресурсов. Часто труд физический вытесняется и заменяется умственным, интел-

лектуальным трудом нового качества, который пронормировать традиционными методами не представляется возможным;

– **в наличии избыточной численности работников.** Социальная ориентация национальной экономической модели выработала набор инструментов по управлению рабочим временем (неполный рабочий день, неполная рабочая неделя) и затратами труда (сокращение надтарифной части заработной платы, сокращение расходов на развитие персонала, сокращение расходов на социально-бытовое обслуживание работников и пр.), пренебрегая приведением в соответствие численности персонала и объемов производства. Впоследствии это привело к стимулированию высвобождения наиболее конкурентоспособных работников, активизации трудовой миграции.

В этих условиях возможными действенными направлениями по формированию и развитию кадрового потенциала организаций могут рассматриваться:

– разработка прогнозов спроса на труд с учетом сформированной кадровой стратегии развития организации;

– применение альтернативных современных подходов и методик нормирования труда;

– широкое использование инструментов гибкого управления ресурсом труда (гибкие формы занятости, гибкие формы оплаты труда и пр.);

– развитие систем внутрифирменного обучения;

– применение концепции внутреннего рынка труда в управлении трудовыми ресурсами;

– сегментирование персонала;

– совершенствование систем мотивации труда.

4. Анализ необходимости замены или модернизации устаревших видов оборудования, в который входят:

– изучение физического и морального старения оборудования (срок службы, частота выхода из строя и т. д.);

– учет наличия на складах или в резерве прогрессивного оборудования;

– установление необходимости замены или модернизации отдельных видов машин в конкретные сроки;

– учет серийного отечественного и закупаемого зарубежного оборудования, изучение патентов на некоторые виды машин;

– составление списка на потребное оборудование с указанием его типа, производительности, стоимости и габаритов (в двух вариантах для проектирования процессов, требующих и не требующих значительных капитальных вложений);

5. Анализ финансовых возможностей по техническому перевооружению проводится с учетом работ по п. п. 2, 3, 4 и заключается в оценке финансовой компоненты потенциала предприятия. Величина и динамика финансового потенциала определяют возможности функционирования организации в данной рыночной среде, с ее скрытыми возможностями и угрозами.

На динамику финансового потенциала существенное влияние оказывают такие стратегические характеристики, как:

- наличие финансовых ресурсов и издержки по их привлечению и обслуживанию;

- уровень отдачи инвестиций;

- финансовые результаты деятельности: прибыль, чистый доход, величина добавленной стоимости;

- качество управления активами и пассивами, характеризующееся показателями финансового состояния организации: платежеспособность и ликвидность, финансовая устойчивость и гибкость, рентабельность, деловая и рыночная активность.

- соблюдение пропорций эффективного развития бизнеса.

Управление финансовым потенциалом включает последовательное осуществление процессов анализа, планирования, формирования, учета, использования и регулирования (стабилизации, увеличения и т. д.) финансового потенциала.

Приведенная на рисунке 5.6 схема кругооборота факторов финансового потенциала позволяет наметить основные направления по управлению финансовым потенциалом.

В основе формирования финансового потенциала лежит целенаправленный поиск благоприятных условий финансовой деятельности и организация работы по наращиванию финансовых возможностей организации.

Можно выделить следующие направления стабилизации и увеличения финансового потенциала:

- оптимизация структуры источников средств организации: поддержание размера заемного капитала на уровне, не позволяющем снижать чистую прибыль организации, уменьшение удельного веса «дорогих» источников;

- оптимизация структуры активов, позволяющей увеличивать рентабельность при необходимом уровне ликвидности, например, увеличение доли высоколиквидных активов, оптимизация запасов сырья, материалов, готовой продукции, уменьшение запасов незавершенного производства за счет сокращения производственного цикла, разработка эффективной политики управления дебиторской задолженностью, ча-

стичное дезинвестирование долгосрочных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде;

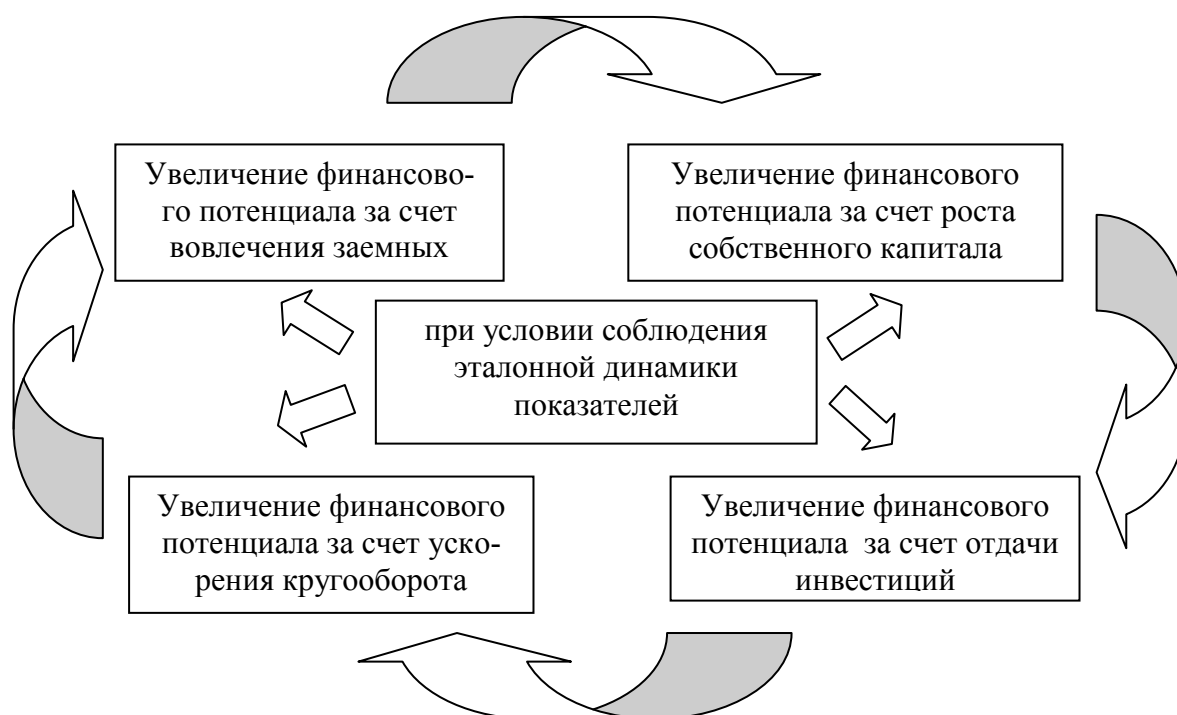


Рисунок 5.6 – Динамика формирования финансового потенциала хозяйствующего субъекта

- увеличение собственного капитала за счет улучшения финансовых результатов деятельности, увеличения уставного капитала (в том числе за счет дополнительной эмиссии акций);

- оптимизация структуры инвестиций: снижение доли высокообъемных инвестиций, инвестиций с высоким периодом окупаемости или реализуемых с привлечением преимущественно заемных источников финансирования, диверсификация деятельности, франчайзинг;

- сбалансированность денежных потоков и синхронизация поступлений и расходования денежных средств и т. д.

6. Организационный расчет транспортных устройств и производственного процесса в целом, разработка прогрессивной структуры и системы управления предприятием (см. подраздел 5.3).

Далее формируется программа прогрессивных преобразований производства (в зависимости от поставленной задачи и условий её выполнения).

Работы по моделированию программ преобразований носят циклический характер и позволяют целенаправленно совершенствовать

процессы производства, текущую и перспективную его подготовку на основе поэтапного организационно-технического преобразования производственных процессов. Критерий каждого этапа: минимум преобразований – максимум результата (в соответствии с избранной стратегией развития).

5.3 Разработка модели формирования программы развития и реализации резервов совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия

Промышленное предприятие как социально-экономическая организация является симбиозом двух подсистем, управляемой и управляющей, взаимодействие которых реализует функцию этой системы: производство продукции, работ, услуг.

В условиях реальной экономической среды её целью является получение выручки от реализации, то есть такого объема продаж (продукции, работ, услуг), который обеспечивает:

- возможность существования и функционирования самой системы;
- её взаимодействие и контакты с другими системами различных порядков (поставщики, потребители, контрагенты, органы местной и государственной власти и др.);
- простое и расширенное воспроизводство;
- удовлетворенность персонала, руководителей, владельцев.

Очевидно, что результативность управляющей подсистемы зависит от потенциала, которым она обладает, и уровня использования управленческой компоненты организационного потенциала системы (предприятия) в целом.

Для оценки такого потенциала и разработки программ развития и реализации резервов совершенствования системы управления нами предлагается модель, представленная на рисунке 5.7.

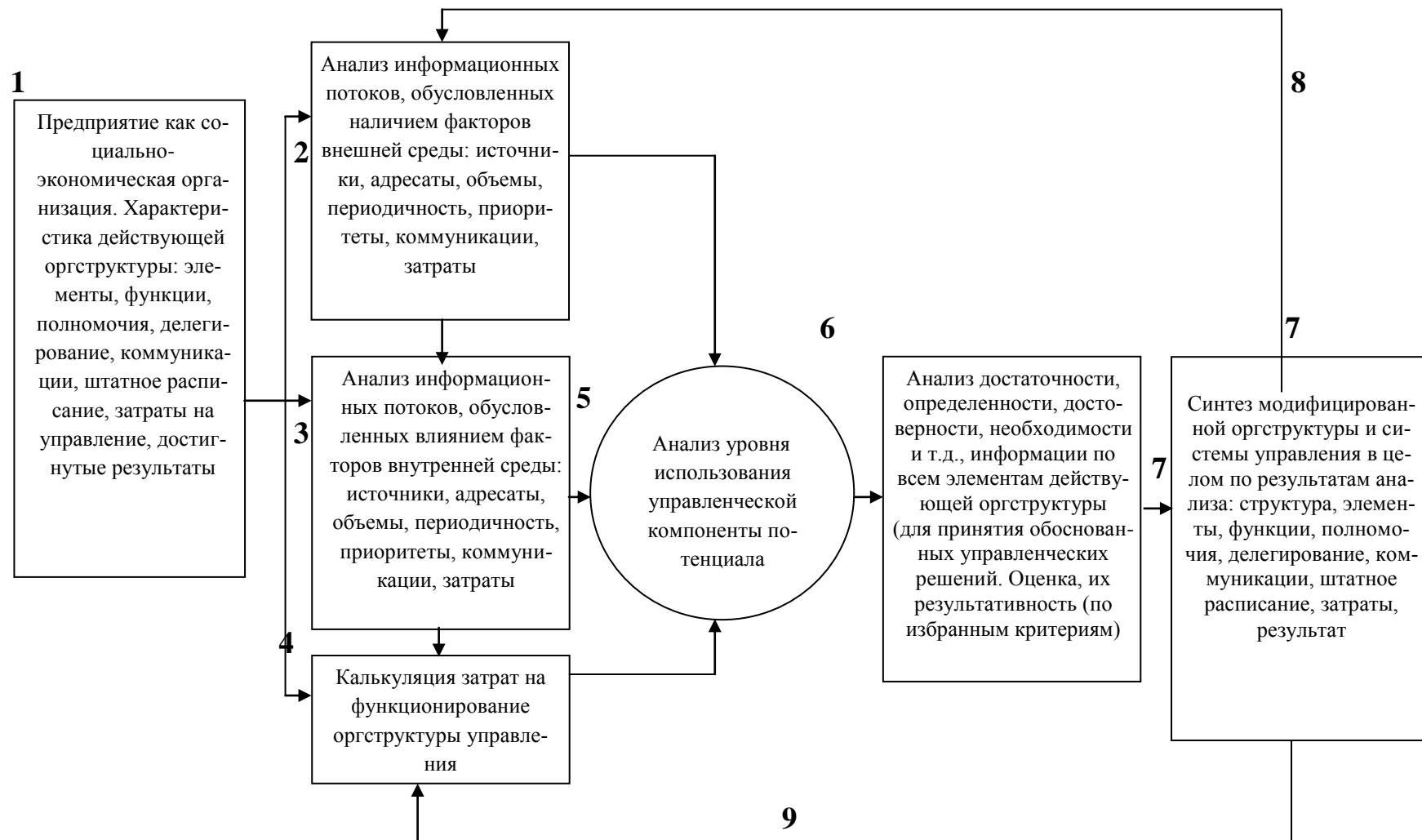


Рисунок 5.7 – Разработки программы реализации резервов совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия

Реализации модели по разработке программы совершенствования управленческой компоненты потенциала предприятия, представленной на рисунке 5.7, позволит:

1. Выявить внутренние резервы повышения мобильности системы управления как носящие ситуационный, так и стратегический характер.

2. Определить эффективность затрат на управление, их обоснованность и динамику по сравнению с достигаемыми результатами (рост объемов продаж, динамика прибыли и др.).

3. Установить узкие места в системе управления по любым элементам и персоналиям организационной структуры.

4. Обеспечить достаточность, определенность и достоверность внутренней и внешней информации для принятия обоснованных управленческих решений по иерархии системы как по вертикали, так и по горизонтали.

5. За счет реализации обратных связей (п. 8, 9 модели) организовать циклическое проведение работ по анализу действующей системы управления и синтезу необходимых и исчерпывающих мер по ее совершенствованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования направлений развития организационного потенциала предприятий легкой промышленности Республики Беларусь проанализированы разработки отечественных и зарубежных авторов в данной области, рассмотрены теоретические основы формирования, использования и наращивания потенциала предприятия (организации), сформирована гипотетическая модель развития организационного потенциала по И. Ансоффу и А. Чандлеру. Анализируя различные определения потенциала организации, дана их характеристика и классификация в работах различных авторов. В частности, рассмотрена возможность оценки промышленного потенциала организации, исследовано понятие производственного потенциала организации и его взаимосвязь с другими потенциалами. Показана роль финансового потенциала предприятия в структуре внутренней среды организации.

Поскольку в работах различных авторов различно трактуется понятия потенциала организации и организационного потенциала, постольку в работе рассмотрены вопросы о роли и оценке потенциала предприятия в целом, разработана и построена модель потенциала предприятия, приведены ее характеристики, компоненты, сформулированы этапы жизненного цикла.

Основой для разработки этой модели является системный подход к анализу любого субъекта хозяйствования (организации, предприятия, фирмы), который характеризуется наличием двух ключевых подсистем: управляемой и управляющей. Каждая из подсистем обладает определенным потенциалом развития и таким образом формирует организационный потенциал системы в целом, как на основе соединения, сочетания, взаимопроникновения, так и на основе синергии подсистем и элементов в системе.

В процессе решения поставленных задач предложен метод компонентного анализа уровня использования потенциала на основе формирования матрицы с использованием следующих осей:

– компоненты – производственная, материальная (ресурсная), кадровая (трудовая), финансовая, управленческая;

– уровень использования – высокий, средний, низкий.

Данный метод апробирован на примере ряда предприятий концерна «Беллегпром». В качестве объекта исследования выбраны предприятия, спектр продукции которых представляет основные области производственной деятельности концерна на рынке (текстильная, швейная, обувная). Период исследования охватывает 2010 – 2013 гг., что обусловлено доступностью информации и условием сохранения коммерческой тайны (характеристика и обоснование объектов исследова-

ния представлены в разделе 3, п. 3.1). В подразделе 3.2 проведена апробация метода покомпонентного анализа уровня использования потенциала акционерных обществ: «Витебские ковры», «Знамя индустриализации», «Красный Октябрь», «Гронитекс».

По результатам анализа ОАО «Витебские ковры» разработана матрица «Компоненты – Уровень», характеризующая покомпонентное использование оргпотенциала в динамике, причем динамика по всем компонентам скачкообразная (от высокого до среднего уровня и наоборот) при невысокой волатильности уровня (8÷10 %). Вместе с тем, резервы улучшения уровня использования потенциала значительные. Даже при высоком уровне использования производственной составляющей темпы роста фондовооруженности опережают темпы роста фондоотдачи, а по трудовой составляющей требуется омоложение кадров.

По данным 2013 г. разработана матрица «Компоненты – Уровень» для всех объектов исследования.

Как показывают результаты исследования, практически все анализируемые предприятия по основным компонентам потенциала максимально задействуют резервы использования производственного и материального потенциалов. По нашему мнению, это обусловлено:

– Во-первых, достаточно высоким уровнем загрузки производственных мощностей (80 ÷ 90 % и более), темпами обновления оборудования. Однако при этом превалирует тенденция опережения роста фондовооруженности по сравнению с фондоотдачей.

– Во-вторых, в силу материалоемкости продукции рачительно используются материальные и особенно дорожающие энергетические ресурсы.

– В-третьих, анализируемые предприятия функционируют в стадии зрелости и поэтому отличаются отлаженным производственным процессом и сложившимися методами экономии сырья и материалов.

Следует отметить, что организации обладают значительным потенциалом, их положение на рынке устойчивое, однако техника и технология, используемые в производстве продукции, находятся на среднем уровне (ОАО «Знамя индустриализации», ОАО «Красный Октябрь»), о чем свидетельствует высокий износ основных средств. Также существуют проблемы с уровнем профессионального состава работающих, и необходимо обратить внимание на систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

В производственной составляющей положительными моментами является довольно высокий уровень фондоотдачи и значительный рост фондовооруженности. Однако необходимо отметить, что около 60 % оборудования имеют возраст более 10 лет, что характеризует также и моральный износ. Отрицательную роль играет рост коэффициентов выбытия, износа и снижения коэффициента обновления основных средств.

Кроме этого, снижается фондоотдача, рентабельность основных средств и наблюдается относительный перерасход основных средств в 2013 году (ОАО «Витебские ковры», ОАО «Гронитекс» обновляются интенсивнее).

В материальной составляющей можно выделить такие плюсы, как рост материалоотдачи, снижение удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции, а также относительную экономию материальных затрат. Негативными моментами является то, что наблюдается рост себестоимости продукции, рост затрат на рубль как произведенной, так и реализованной продукции, а также снижается прибыль на рубль материальных затрат.

Анализируя кадровую составляющую, было выявлено, что значительная часть персонала имеет большой опыт работы, уменьшилось количество работников, уволенных по отрицательным причинам, что привело к снижению текучести кадров. Также растет коэффициент постоянства кадров, что свидетельствует о росте стабильности коллективов. Однако темп роста заработной платы заметно опережает темп роста производительности труда, что играет отрицательную роль в деятельности (исключение составляет ОАО «Гронитекс»).

Кроме того, следует отметить низкое качество управления финансами, что связано в первую очередь с тем, что рентабельность активов ниже цены источников средств, используемых для финансирования деятельности; с несоблюдением соотношения темпов роста собственного капитала и темпа роста оборотных активов, с несоответствием темпов роста внеоборотных активов и заемного капитала, что приводит к снижению ликвидности и платежеспособности субъектов хозяйствования.

Перечисленные проблемы связаны как с недостаточно эффективным управлением финансами в организациях (неэффективная инвестиционная политика, утяжеление активов предприятий неликвидными составляющими, высокий уровень затрат на персонал), так и с факторами внешней среды: удорожанием привлеченных источников средств; ростом конкуренции на товарных рынках, высоким уровнем инфляции.

С целью обеспечения комплексного подхода к уровню использования организационного потенциала в разделе 4 предложен и апробирован метод интегральной оценки организации на основе покомпонентного анализа элементов ее потенциала. Апробация проводилась на примере ОАО «Знамя индустриализации»; «Сукно» и др. и позволило сделать следующие выводы.

Обеспеченность производственными ресурсами и их качество (ресурсная составляющая производственного потенциала) довольно высокие – более 93 % от максимально возможного уровня. Эффективность использования производственных ресурсов несколько ниже и сложи-

лась на уровне 83 %, оставаясь практически неизменной на горизонте четырех лет. Отрицательная динамика показателя производственного потенциала объясняется несоблюдением пропорций эффективного развития, что имеет отложенный эффект и, как правило, проявляется не сразу, а по прошествии некоторого времени, неся скрытые угрозы для организации. Основные диспропорции: опережающий рост стоимости основных средств по сравнению со стоимостью вводимых основных средств, что свидетельствует о низких темпах обновления основных средств; наращивая стоимость основных средств, как правило, за счет их переоценки при неизменном уровне использования производственной мощности, организация имеет низкие темпы роста фондоотдачи. Все это в целом свидетельствует о том, что обновление основных средств направлено на решение узких задач (замена изношенного оборудования), а не на совершенствование технологии, инновационное развитие и кардинальную перестройку производства.

Трудовой потенциал организации можно охарактеризовать как высокий. Это единственная составляющая потенциала, имеющая положительную динамику изменения и невысокую волатильность уровня – не более 10 % на горизонте исследования. Для сравнения, изменчивость уровня производственного потенциала составляет в анализируемом периоде около 20 %. Эффективность использования трудовых ресурсов приближается к 100 %, что свидетельствует о том, что организация исчерпала возможности использования интенсивных факторов развития в отношении трудовых ресурсов (более рационального использования рабочего времени, пересмотра норм выработки) при имеющемся уровне развития производств. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов возможно только при дальнейшем наращивании производственного потенциала или при использовании экстенсивных факторов, например, сокращения численности руководителей и специалистов при сохранении прежнего уровня объемных показателей деятельности. Эти выводы подтверждает и анализ соответствия фактической динамики показателей, характеризующих трудовой потенциал, их эталонной динамике: наблюдается несоответствие темпов изменения численности персонала основной деятельности и численности руководителей и специалистов; темпов роста количества отработанных человеко-дней и заработной платы персонала по основной деятельности.

Финансовый потенциал организации имеет самые низкие значения по параметру «ресурсная составляющая». Обеспеченность финансовыми ресурсами в 2010 году составила 21,2 % от требуемого уровня, в 2012 – около 50 %, в 2013 – 40,8 %. Резкий рост обеспеченности организации финансовыми ресурсами в 2011 году носил кратковременный характер и был связан с действием внешних по отношению к ней факторов макроэкономического уровня. Несмотря на недостаточность финан-

совых ресурсов, организация использует их эффективно, и уровень финансовой эффективности за четыре анализируемых года снизился незначительно. Основная угроза для предприятия – несоблюдение пропорций эффективного развития в финансовой сфере деятельности. В 2012 и 2013 гг. уровень финансового потенциала по этому параметру имеет критическое значение 9,1 % и 1,21 % соответственно. Темп роста выручки опережает темп роста прибыли от реализации продукции более, чем в два раза. Темп роста чистой прибыли значительно отстает от темпа роста прибыли от реализации. Формируемый чистый денежный поток как по основной деятельности, так и по организации в целом имеет отрицательную динамику. При довольно высоком темпе роста выручки запас финансовой прочности организации снижается. Можно сделать вывод, что ни одна из пропорций эффективного развития бизнеса не соблюдается. Уровень финансового потенциала организации является сдерживающим фактором для развития всех остальных сфер деятельности организации.

Еще одна проблема организации – низкий уровень эффективности управления. При этом обеспеченность управленческими ресурсами и их качество можно охарактеризовать как высокие. Затраты на управление не дают должной отдачи вследствие действия как внутренних, так и внешних по отношению к организации факторов, но определяющими все же являются первые. Положение усугубляется несоответствием фактической динамики показателей, характеризующих управленческий потенциал их эталонной динамике по таким параметрам, как соотношение численности управленческого и неуправленческого персонала, затрат на управление и финансовых результатов деятельности, численности управленческого персонала и профессионально-квалификационного их уровня.

В качестве рекомендаций можно отметить: предложенный методологический подход и разработанные нами методики анализа позволяют утверждать, что на основе покомпонентного анализа и оценки использования потенциала организации может быть разработана стратегия и определен комплекс действий, приводящих к позитивным изменениям организации. Последний сводится к построению программы реализации резервов использования компонент потенциала на основе пошагового совершенствования по следующим критериям: для низкого уровня использования потенциала – максимум реализации внутренних резервов по компонентам без привлечения инвестиций; при среднем уровне – использование внутренних резервов с привлечением инвестиций по принципу «пошаговый прирост инвестиций с опережающим ростом результата»; инновационное преобразование производства на основе экономически обоснованных инвестиционных проектов при высоком уровне использования потенциала организации.

В этой связи в разделе 5 представлен ряд моделей анализа объектов и синтеза программ развития и реализации резервов совершенствования различных компонент потенциала предприятия любой формы собственности и отраслевой принадлежности, что позволит существенно повысить их экономическую эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Национальная экономика Беларуси. Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления : учебное пособие / В. Н. Шимов, Я. М. Александрович, А. В. Богданович [и др.] ; под общ. ред. В. Н. Шимова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 844 с.
2. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, А. М. Качалов. – Москва : Экономика, 1997. – 286 с.
3. Аткина, Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятий / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2 . – С.3 – 12.
4. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий : методика оценки результатов / Г. А. Яшева // Финансы, учет, аудит. – 2000. – № 4. – С.17 – 20.
5. Баран, В. И. Определение рыночной доли на основе парных сравнений / В. И. Баран // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №3.
6. Назарчук, Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
7. Ковалев, В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
8. Барнгольц, С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С. Б. Барнгольц. – Москва : Финансы и статистика, 1984.
9. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности / Г. В. Савицкая. – Минск : Изд-во «Вита-Пресс», 2013.
10. Болотный, К. А. Производственный потенциал и пути его использования / К. А. Болотный, Н. В. Ротко, В. И. Кушлин, М. У. Слижс. – Ростов-на-Дону : Институт с\х машиностроения, 1983. – 180 с.
11. Ревуцкий, Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – 2-е изд., доп. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
12. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Т. Б. Бердникова. – Москва : ИНФРА, 2002. – 215 с.
13. Мерзликина, Е. М. Оценка эффективности деятельности организации : монография / Е. М. Мерзликина. – Москва : МГУП, 2000. – 93 с.

14. Нгуен Т. Т. Ханг. Производственный потенциал полиграфических предприятий и эффективность его использования в условиях рынка : диссертация на соискание ученой степени к.э.н. / Т. Т. Ханг Нгуен. – Москва, 2001.

15. Громека, В. И. США : научно-технический потенциал развитого социалистического общества / В. И. Громека. – Вопросы экономики. – 1981. – № 9.

16. Семенов, В. Я. Программно-целевое управление техническим прогрессом на предприятии / В. Я. Семенов. – Москва : Экономика, 1978. – 103 с.

17. Проблемы и опыт повышения отдачи производственного потенциала / отв. ред. Н. М. Мигшигин-Орджоникидзе // Тезисы докладов научно-практической конференции. – 1998. – 51 с.

18. Ефимова, В. В. Экономическое обоснование научно-технического потенциала: на примере НИИ, КБ, Оптической промышленности : автореферат диссертации на соискание степени к.э.н. / В. В. Ефимова. – Москва, 1996.

19. Ашимбаев, Т. А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т. А. Ашимбаев. – Алма-Ата, 1990. – 360 с.

20. Игнатовский, П. А. Экономический потенциал и условия действенности хозяйственного механизма / П. А. Игнатовский // Плановое хозяйство. – 1980. – 76 с.

21. Никитина, Н. В. Организационно-экономические направления повышения эффективности использования производственного потенциала промышленных предприятий : автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н. / Н. В. Никитина. – Самара, 1998.

22. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 832 с.

23. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 2003. – 895 с.

24. Краснокутская, Н. С. Потенциал предприятия: формирование и оценка : учебное пособие / Н. С. Краснокутская. – Москва : Центр учебной литературы, 2005. – 352 с.

25. Федонин, А. С. Потенциал предприятия: формирование и оценка: учебное пособие / А. С. Федонин, И. М. Репина, А. И. Олесюк. – Москва : Финансы, 2004. – 316 с.

26. Болдырева, Р. Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» / Р. Ю. Болдырева, Ф. А. Мосин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. Выпуск № 1, 2. – 2011. – С. 28 – 32.

27. Бачевський, Б. Є., Заблюдська, І. В., Решетняк, О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Б. Є. Бачевський, І.

В. Заблудська, О. О. Решетняк. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

28. Крум, Э. В. Экономика предприятия : учебное пособие / Э. В. Крум. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 192 с.

29. Управление кадровым потенциалом организации // Социокультурные факторы инновационного развития организации : материалы Научно-практической интернет-конференция, 17 ноября 2009 г. / Московский авиационный институт ; под ред. Е. Н. Коломоец. – Москва, 2009. – 8 с.

30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

31. Спивак, В. А. Управление персоналом : учебное пособие / В. А. Спивак. – Москва : ЭКСМО, 2010. – 336 с.

32. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.

33. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

34. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

35. Толстых, Т. Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал / Т. Н. Толстых, Е. М. Уланова // Вопросы оценки. – 2004. – № 4. – С. 18-22.

36. Агеев, А. И. Составление рейтингов стратегичности компаний / А. И. Агеев, О. Г. Кудешова, Б. В. Куроедов, О. В. Немкова, А. В. Трофимчук // Экономические стратегии. – 2008. – № 8. – С. 62-75.

37. Сорокина, Н. А. Финансовый потенциал коммерческой организации как элемент стратегического управления / Н. А. Сорокина // Власть и управление на Востоке России. – 2009. – № 1 (46). – С. 57-66.

38. Кайгородов, А. Г. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия / А. Г. Кайгородов, А. А. Хомякова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4. – С. 25-33.

39. Євдокимов, Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» / Ф. І. Євдокімов, О.В. Мізіна // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економіка, 2004.– № 75. – С. 54-59.

40. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.

41. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф ; научн. ред., авт. предисловие Л. И. Евсеенко. – Москва : Экономика, 1989.

42. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999.

43. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : Новости, 2000. – 252 с.

44. Бездудный, Ф. Проблемы оценки потенциала промышленного предприятия / Ф. Бездудный, Г. Смирнова, М. Титова // В мире оборудования. – 2001. – № 5 – 6 (10 – 11).

45. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2.

46. Посошкова, Е. П. Производственный потенциал и его взаимосвязь с другими потенциалами / Е. П. Посошкова. – URL : <http://www.alldocs.ru>.

47. Фаткин, Л. В. Развитие управленческого потенциала промышленных предприятий / Фаткин Л. В., Петросян Д. С. // Аудит и финансовый анализ, № 3, 2012. – С.354-360.

48. Сайбель, С. Л. Проблемы реализации управленческого потенциала руководителей среднего звена в промышленности [Текст]: автореф. дис. канд. социол. наук / С. Л. Сайбель. – Уфа : УГНТУ, 1998.

49. Суслов, Н. В. Повышение конкурентоспособности управленческого персонала на основе оценки его потенциала [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н. В. Суслов. – Москва : ГУУ, 1999.

50. Шарыкин, О. В. Развитие управленческого потенциала предпринимательских структур [Текст] / О. В. Шарыкин. – Москва : МАКС Пресс, 2003.

51. Аристархов, П. В. Развитие концепции экономического потенциала предприятия в разрезе целевого подхода / П. В. Аристархов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сборник статей по материалам VII международной научно-практической конференции № 7. Часть II. – Новосибирск : СибАК, 2011.

52. Скворцов, В. А. К вопросу об экспресс-оценке управленческого потенциала руководителей организации / В. А. Скворцов, И. П. Сысоев, Е. В. Чукасова-Ильюшкина // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. – 2014. – вып. 14. – С.168 – 172.

53. Смирнова, Н. А. Об организационном потенциале предприятия / Н. А. Смирнова, М. Н. Титова // Сб. СЭТС: Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация, (электронный журнал). – 2006. – № 10. – С. 50-58.

54. Кокорева, Е. Ю. Анализ резервов организационного потенциала для антикризисного управления промышленным предприятием / Е. Ю. Кокорева // Перспективы развития российской экономики. Межвузовский сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : изд-во СПбГПУ, 2002.

55. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под научной редакцией Е. В. Ванкевич и В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.

56. Разиньков, П. И. Производственный потенциал предприятия. Формирование и использование : монография / П. И. Разиньков. – Тверь : ТГТУ, 2005. – 131 с.

57. Кутин, А. А. Анализ структуры временных связей машиностроительного производства / А. А. Кутин, С. В. Луцук // Технология машиностроения. – 2010. – № 3. – С. 58-61.

58. Мерзликина, Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. С. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998.

59. Фомин, П. А. Крежим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml/2007.

60. Мансурова, Н. А. Методические основы оценки производственного потенциала промышленного предприятия. Интернет-журнал Экономические исследования Выпуск № 4 / 2012. Режим доступа: http://www.erce.ru/internet-magazine/all_archive/32/500/.

61. Баринов, В. А. Экономика фирмы : стратегическое планирование / В. А. Баринов. – Москва : КНОРУС, 2005. – 240 с.

62. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В. В. Ковалев. – Москва : Велби : Проспект, 2006. – 1016 с.

63. Сорокина, Н. А. Финансовый потенциал организаций как элемент стратегического управления / Н. А. Сорокина // Известия ИГЭА (электронный журнал), 2011. – №5 Режим доступа: <http://brj-bguer.ru/reader/archive.aspx?id=307>.

64. Николаевская, О. А. Реализация инвестиционно-финансового потенциала предприятия / О. А. Николаевская // Финансы и кредит. Выпуск № 30 (558) / 2013.

65. Шереметьев, А. О. Категория «экономический потенциал» в экономическом анализе / А. О. Шереметьев // Экономические науки. – 2008. – № 8 (45). – С. 132-136.

66. Канкиа, А. Г. Финансовый потенциал деятельности компаний / А. Г. Канкиа // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/03/1677>.

67. Шлычков, В. В. Содержание и структура ресурсного потенциала компании / В. В. Шлычков, Р. А. Тимофеев // Экономические науки. – 2009. – № 11 (60). – С. 118-122.

68. Кунцевич, В. О. Понятия финансового потенциала / В. О. Кунцевич // Актуальные проблемы экономики. – 2009. № 7. – С. 123-130.

69. Судакова, Е. С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика / Е. С. Судакова // Интернет-журнал «Наукоеведение» Выпуск 4 (23), июль – август 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN414.pdf>.

70. Доничев, О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Доничев, Д. Ю. Фраймович // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – № 1. – С.119-123.

71. Балынская, Н. Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н. Р. Балынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына // Вопросы управления 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/02/17/>.

72. Локтионова, Ю. А. Инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия в рамках реализации стратегии его развития: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю. А. Локтионова [Электронный ресурс]. URL: <http://vak.ed.gov.ru>.

73. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – Москва : Экзамен, 2004. – 368 с.

74. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25 Об утверждении Рекомендаций по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления.

75. Письмо Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 14.05.2004 N 04-1-12/2045 «Об утверждении штатных нормативов численности аппарата управления и типовых структурах» [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2016. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 14.05.2016.

76. Скульчес, Д. В. Сбалансированная система показателей как развитый инструмент управления потенциалом предприятия / Д. В. Скульчес. – Ростов-на-Дону : *Terra Economicus*, 2008. Т. 6. № 3-2. С. 101-103.

77. Карпенко, Е. М. Исследование влияния качества труда служащих на эффективность функционирования подразделений предприятия / Е. М. Карпенко // Вестник Брянского государственного университета. – 2012. – № 3. – С. 73-77.

78. Ишниязова, А. Р. Конкурентоспособный управленческий потенциал персонала на предприятии / А. Р. Ишниязова // Российское предпринимательство. – 2010. - № 11. – С. 124-128.

79. Крупина, Н. Н. Инновационный потенциал трудовых ресурсов организации и его оценка / Н. Н. Крупина, Н. Н. Барткова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – № 3. – С. 20-26.

80. Попов, Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – Москва : Экономика, 2002. – 559 с.

81. Хомякова, А. А. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия / А. А. Хомякова, А. Г. Кайгородов // Аудит и финансовый анализ, № 4, [Электронный ресурс]. URL : <http://www.auditfin.com/fin/2007/4/Номыakova/Номыakova%20.pdf>.

82. Шаланов, Н. В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели: экономические аспекты / Н. В. Шаланов. – Новосибирск : НГТУ, 2008. – 288 с.

83. Мазурова, И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия : учебное пособие / И. И. Мазурова [и др.]. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 113 с.

84. Савицкая, Т. Б. Диагностика промышленного потенциала организации / Т. Б. Савицкая, Т. С. Ревяко // Вестник ВГТУ. Выпуск 22. – Витебск : УО «ВГТУ», 2012. – 205 с. – С.173-183.

85. Савицкая, Т. Б. Оценка потенциала организации на основе методики покомпонентного анализа / Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, В. А. Скворцов, И. П. Сысоев // Вестник ВГТУ. Выпуск 28. – Витебск : УО «ВГТУ», 2015. – 241 с. – С. 221 – 230.

86. Скворцов, В. А. К вопросу о сущности, структуре и элементах организационного потенциала хозяйствующего субъекта / В. А. Скворцов, И. П. Сысоев, Е. В. Чукасова-Ильюшкина // Прикладной менеджмент и инвестиции. – № 2. – 2013. – С. 146-149.

Скворцов, В. А. Организация производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / В. А. Скворцов. – Витебск : УО «ВГТУ», 2007. – 210 с

Учебное издание

Скворцов В.А.,
Савицкая Т.Б.,
Бабеня И.Г.,
Сысоев И.П.,
Коробова Е.Н.,
Чукасова-Ильющкина Е.В.,
Снетков С.М.,
Дрюкова А.В.,
Зайцева О.В.,
Седова М.П.

ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: КОМПОНЕНТЫ, ОЦЕНКА, ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Монография

Редактор *Т.Б. Савицкая*
Технический редактор *Н.В. Красева*
Корректор *Е.М. Богачёва*
Компьютерная верстка *Н.В. Красева*

Подписано к печати _____ Формат _____ Усл. печ. листов _____
Уч.-изд. листов _____ Тираж _____ экз. Зак. № _____

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет». 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014