

## ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ПОКОМПОНЕНТНОГО АНАЛИЗА

Т.Б. Савицкая, В.А. Скворцов, И.П. Сысоев,  
И.Г. Бабеня

УДК658.152

### РЕФЕРАТ

*ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ, ФИНАНСОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА*

*Изложен подход к формированию методики оценки уровня потенциала организации.*

*Выявлены основные этапы и инструментарий измерения и оценки потенциала. Определены показатели и разработана модель оценки потенциала организации и его структурных компонентов. В результате обоснована оценка возможностей организации в наращивании потенциала.*

### ABSTRACT

*PRODUCTIVE POTENTIAL, LABOR POTENTIAL, FINANCIAL POTENCIAL, MANAGEMENT POTENTIAL, EFFICIENCY, MODEL OF APPRAISAL POTENTIAL*

*The approach which helps to form the methods evaluating the potential level of the organization is set out. The main stages and means of modification and capacity assessment are educed. Indicators are defined and the model of capacity assessment of the organization and its structural potential is developed. As a result the assessment of opportunities of the organization in capacity-building is proved.*

### АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

На современном этапе развития Республики Беларусь одним из приоритетных направлений деятельности является поиск путей повышения эффективности функционирования и разработка механизмов обеспечения устойчивого развития национальной экономики. В этой связи становится актуальным вопросом выбор инструментария оценки потенциала организации, который позволит оперативно определять и реализовывать внутренние источники ее саморазвития в целях обеспечения эффективной и стабильной работы.

### НАУЧНАЯ НОВИЗНА

В данной статье представлены результаты научного исследования, новизна которого заключается в обосновании подхода к формированию методики оценки и прогнозирования уровня потенциала организации. В качестве элементов научной новизны выступают:

- выявленные основные этапы и инструментарий измерения и оценки потенциала организации;
- разработанная количественная оценка по-

тenciала организации и его структурных составляющих;

- разработанная оценка возможностей организации в наращивании потенциала.

### СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Можно выделить три основных направления в развитии представлений о потенциале организации [1, 2, 3].

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 подход к его измерению, анализу, оценке и управлению им.

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 предлагает использовать конкретные показатели: Р.П. Колосова считает, что трудовой потенциал можно измерить затратами живого труда, Т.П. Маханькова среди качественных характеристик выделяет, например, интеллектуально-профессиональный уровень, физическое развитие и здоровье, А.Э. Калинина – психо-физиологический, 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, Т. Котлера, Дж. Мурина 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.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова) [5].

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 взаимодействия ресурсов, так как их простое наличие не предполагает их совместимость и применимость. К.А. Болотный, Н.В. Ротко, М.У. Слижис отождествляют производственный потенциал с основными средствами, материальными и трудовыми ресурсами. Т.Д. Шокарева относит производственный потенциал к составной части научно-технического потенциала. Другая группа экономистов, в которую входят А.И. Анчишкин, В.М. Архипов, Е.М. Мерзликина и др. предлагают определять и оценивать производственный потенциал как способность производственной системы производить определен-

ное 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 каждого из компонентов при оценке потенциала можно выделить ресурсы, эффективность их использования и эталонные пропорции функционирования и развития отдельных подсистем.

#### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исходя из вышеизложенного, цель статьи состоит в разработке методики покомпонентного анализа и оценки потенциала организации.

Для реализации поставленной цели в ходе исследования решены следующие задачи:

- изучение отечественного и зарубежного опыта, количественной оценки, организационного потенциала и его покомпонентное структурирование;
- определение показателей оценки ресурсной составляющей, эффективности использования ресурсов и построения моделей эталонной динамики показателей в рамках каждой из компонент;
- разработка интегрального показателя уров-

ня организационного потенциала, позволяющего количественно оценить резервы его роста.

Основные этапы и инструментарий измерения и оценки организационного потенциала:

1. Оценка ресурсной составляющей отдельных подсистем организационного 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 [4]. 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 1);

б) рассчитывается  $s_j$  – среднее квадратическое отклонение  $j$ -го показателя в  $t_i$  году;

в) рассчитываются стандартизированные значения показателей:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{s_j}; \quad (1)$$

г) определяются эталонные значения показателей  $x_j^e$  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 успешность деятельности 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:

$$Z_j^c = \frac{x_j^c}{s_j}; \quad (2)$$

е) определяются веса показателей в комплексной оценке:

$$a_j = \frac{Z_j^o}{\sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij}^o)^2}}; \quad (3)$$

ж) рассчитываются значения потенциальной функции по годам:

$$y_i = \sum_{j=1}^n a_j \times Z_{ij}; \quad (4)$$

з) эталонное значение потенциальной функции определяют по формуле

$$y^c = \sum_{j=1}^n a_j Z_j^c; \quad (5)$$

и) оценка потенциала в *i*-том году

$$C_i = \frac{y_i}{y^c}. \quad (6)$$

Таблица 1 – Исходные данные для анализа и оценки ресурсов организации

Подсистема организационного 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 производства 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 неуправленческого персонала в общей численности Отношение среднемесячной зарплаты руководителей к бюджету прожиточного минимума

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 2.

Таблица 2 – Исходные данные для анализа и оценки эффективности использования ресурсов	
Подсистема организационного потенциала	Показатели
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 ФЭП 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; - 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 Коэффициенты: - текущей ликвидности; - абсолютной ликвидности; - финансовой независимости; - долгосрочной финансовой независимости; - собственности как отношение собственного капитала к обязательствам Коэффициенты оборачиваемости: - активов; - краткосрочных активов; - запасов готовой продукции; - краткосрочной дебиторской задолженности; - кредиторской задолженности; - обеспеченности собственными оборотными средствами Показатели рентабельности: продукция, активов, собственного капитала, краткосрочных активов
Управленческий потенциал	Среднегодовая выработка на 1 работника управленческого персонала Отношение выручки от реализации к затратам на управление Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности управленческого персонала Отношение прибыли от реализации к затратам на управление

Результатом данного этапа расчетов является интегральная оценка эффективности использования составляющих компонентов организационного 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 организационного потенциала, эталонной динамике показателей (таблица 3). «Эталонная динамика показателей» – это управленческий инструмент, 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.

Использование эталонной динамики показателей в оценке потенциала фирмы является

обоснованным, но «потенциал» – это динамическая характеристика фирмы и подход к его оценке с помощью набора статических показателей недостаточен.

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 организационного потенциала (трудового, производственного, финансового, управленческого) (таблица 4) на *t*-том шаге определяется по формуле

$$УП_t = \sqrt[3]{P_i^t \times \mathcal{E}P_i^t \times \mathcal{E}D_i^t}, \quad (7)$$

Таблица 3 – Исходные данные для анализа соответствия фактической динамики показателей эталонной

Подсистема организационного потенциала	Модель эталонной динамики показателей
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

Таблица 4 – Определение уровня организационного потенциала и резерва его 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	<b><math>УП_i</math></b>		
3. Резерв роста потенциала	100 % – строка 2		

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

Апробация предложенной методики оценки потенциала организации была проведена на примере данных о деятельности ОАО «Знамя индустриализации». Результаты расчетов представлены в таблице 5 и в виде графиков на рисунке 1.

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 ди-

намика 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; нарастающая 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 организационного 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 фак-

Таблица 5 – Покомпонентная количественная оценка потенциала ОАО «Знамя индустриализации»

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

торов 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 «ресурс-



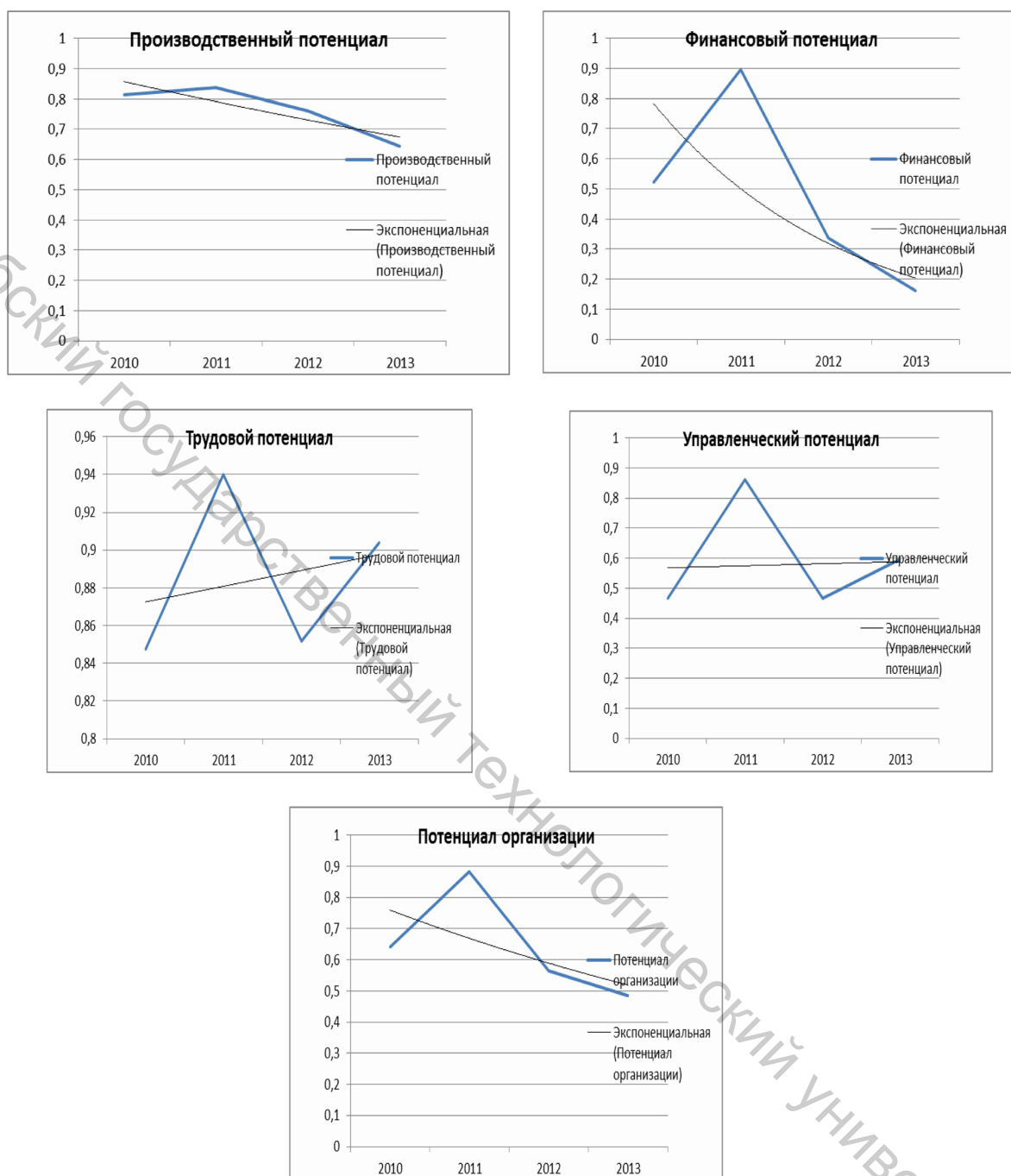


Рисунок 1 – Динамика уровня производственного, финансового, трудового, управленческого и общего потенциалов ОАО «Знамя индустриализации» в 2010 – 2013 гг.

ная 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 незначительно. Основная угроза для предприятия – несоблюдение пропорций эффективного развития в финансовой сфере деятельности. В 2012 и 2013 г. г. 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 организационного потенциала является снижение общего уровня потенциала организации, о чем свидетельствуют графики, приведенные на рисунке 1.

## ВЫВОДЫ

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 организационного потенциала на основе поэтапного 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.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ревуцкий, Л.Д. (2002), *Потенциал и стоимость предприятия*, Москва, Финансы и статистика, 208 с.
2. Попов, Е.В. (2002), *Рыночный потенциал предприятия*, Москва, Экономика, 559 с.
3. Фомин, П.А., Старовойтов, М.К. (2007), режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml).
4. Шаланов, Н.В. (2008), *Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели: экономические аспекты*, Новосибирск, НГТУ, 288 с.
5. Хомякова, А.А., Кайгородов, А.Г. (2007), Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия. *Аудит и финансовый анализ*, № 4, режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2007/4/Homyakova/Homyakova%20.pdf>.

## REFERENCES

1. Revuckij, L.D. (2002), *Potencial i stoimost' predpriyatija* [The potential and enterprise cost], Moskva, Finansy i statistika, 208 p.
2. Popov, E.V. (2002), *Rynochnyj potencial predpriyatija* [The market potential of enterprise], Moskva, Jekonomika, 559 p.
3. Fomin, P.A., Starovojtov, M.K., rezhim dostupa: [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml).
4. Shalanov, N.V. (2008), *Sistemnyj analiz. Kibernetika. Sinergetika: matematicheskie metody i modeli: jekonomicheskie aspekty* [System analysis. Cybernetics. Synergetick: mathematical methods and models: economic aspects], Novosibirsk, NGTU, 288 p.
5. Homjakova, A.A., Kajgorodov, A.G. (2007), *Finansovyj potencial kak kriterij celesoobraznosti finansovogo ozdorovlenija predpriyatija* [The financial capacity as a criterion of financial improvement expediency of the enterprise]. *Audit i finansovyj analiz*, № 4, rezhim dostupa: <http://www.auditfin.com/fin/2007/4/Homyakova/Homyakova%20.pdf>.

Статья поступила в редакцию 10. 02. 2015 г.