

## **ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**П.А. ФОМИН,**  
*директор ЗАО «Компьютерные информационные системы»,  
к.э.н., доцент ВолгГТУ*

**М.К. СТАРОВОЙТОВ,**  
*Председатель Совета Директоров ОАО «Волжский Оргсинтез»,  
д.э.н.*

Россия в целом является и останется еще в обозримом будущем промышленной страной, и, следовательно, именно развитие промышленности определяет образ жизни и перспективы большей части населения. Типичный российский регион – это промышленный регион, поэтому при выработке региональной инвестиционной и кредитной политики необходимо во главу угла ставить именно вопросы промышленного развития.

Экономика нашей страны все в большей степени приобретает рыночный характер, при этом предприятия для оценки своей деятельности продолжают применять лишь стандартные методики финансового анализа, базирующиеся на расчете различных коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и т.д. Многие предприятия уже накопили ценный «багаж» информации о своей производственно-хозяйственной деятельности, однако, как пользоваться этой информацией при подготовке стратегических управленческих решений, руководители и менеджеры предприятия, как правило, не знают.

По этим и многим другим причинам, в настоящее время технологии, с помощью которых предприятие может оценивать свое текущее состояние и выработать эффективные и результативные стратегии будущего развития, претерпевают значительные изменения.

В связи с этим резко встает вопрос о выборе инструментария оценки потенциала предприятия, который позволит оперативно определять внутренние возможности и слабости подчиненной хозяйственной единицы, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности.

Научный интерес к проблеме оценки потенциала промышленного предприятия заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

В конце 1970-х, начале 1980-х г.г. вышло много публикаций, содержащих различные аспекты понятия «потенциал». В большинстве работ отмечается важность изучения проблем оценки потенциала и указывается на существование значительных различий в определении самого понятия потенциала, его сущности, состава и соотношения с другими категориями.

В этимологическом значении термин «потенциал» происходит от латинского. В словаре иностранных слов Васюковой И.А. приводится толкование термина как мощь, сила<sup>1</sup>. В Большой Советской Энциклопедии приводится определение термина «потенциал» как «... средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области»<sup>2</sup>.

Анализ публикаций по проблеме оценки потенциала выявляет слабую её проработку на уровне отдельной отрасли и, особенно, на уровне предприятия. В некоторых публикациях лишь констатируется тот факт, что вопросы оценки потенциала отдельных предприятий остались в стороне от внимания исследователей<sup>3</sup>.

Основная масса публикаций по теории потенциалов посвящена такому оценочному показателю как экономический потенциал предприятия.

Самоукин Л.И. считает, что экономический потенциал необходимо рассматривать во взаимосвязи со свойственной каждой общественно-экономической формации производственными отношениями, возникающими между отдельными работниками, трудовыми коллективами, а так же управленческим аппаратом предприятия, организации, отраслей народного хозяйства в целом по поводу полного использования их способностей к созданию материальных благ и услуг<sup>4</sup>. В данном определении, на наш взгляд, подчеркнута достаточно важная черта экономического потенциала. Однако, экономический потенциал в равной степени зависит от уровня развития производственных сил.

В словаре «Управление социалистическим производством» под ред. О.В. Козлова дается определение экономического потенциала как экономические возможности страны, зависящие от уровня развития производительных сил и производственных отношений, наличия трудовых и производственных ресурсов, эффективности хозяйственного механизма<sup>5</sup>. В данном определении не указывается, однако, о каких конкретно экономических возможностях идет речь.

Ряд публикаций по теории потенциалов посвящен такому оценочному показателю как рыночный потенциал предприятия, однако четкого и ясного представления о структуре рыночного потенциала предприятия пока также не дано.

---

<sup>1</sup> См.: Словарь иностранных слов / Ред. Васюкова И.А. – М., 1972.

<sup>2</sup> См.: Большая Советская Энциклопедия / Ред. Введенский Б.А. т.34.

<sup>3</sup> Экономический потенциал развитого социализма. / Под ред. Мочалова Б.М. - М.,1982. – С.9.; Максимов М. Демографический потенциал и трудовые ресурсы района. Возможности мониторинга. // Человек и труд. 1997. – №2. – С.66.

<sup>4</sup> Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства – М.: Знание, 1991. – С.5.

<sup>5</sup> См.: Управление социалистическим производством: Словарь под ред. Козловой О.В. – М.,1983.

Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов<sup>6</sup>.

1. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. Трудовые ресурсы иногда предлагается рассматривать как интеллектуальные<sup>7</sup>. Большинство авторов придают им первостепенное значение, так как люди – самый важный ресурс всякой организации и являются центральным звеном в любой системе управления. В целях стратегического анализа человеческие ресурсы подразделяются на три составляющие – лица, принимающие решения, коллектив предприятия (сотрудники как единое целое) и персонал как трудовой потенциал<sup>8</sup>. Целесообразность такого подхода во многом зависит от глубины анализа и уровня системы стратегического управления на предприятии в целом.

2. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В нем, как правило, различают три подсистемы: планирования – нацелена на выявление будущего потенциала успеха; реализации – имеет задачами создание нового потенциала и превращение существующего в факторы успеха; контроля – выполняет функции проверки эффективности осуществления планов и решений и постоянного контроля за достоверностью плановых предположений<sup>9</sup>.

Приемлема и позиция разделения функции управления на пять составляющих: планирование, организация, контроль, мотивация и координация<sup>10</sup>. И тот, и другой подход полностью охватывает систему управления. В данном случае мы сталкиваемся с одинаковыми по смыслу понятиями, но представленными в разных интерпретациях, что в целом не меняет сути.

Анализ последних публикаций, посвященных проблемам оценки потенциала предприятия позволяет выделить наиболее удачный подход, предложенный Мерзликиной Г.С. и Шаховской Л.С., согласно которому к предметным составляющим потенциала промышленного предприятия необходимо отнести<sup>11</sup>:

- рыночный потенциал: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию

<sup>6</sup> См.: Попов Е., Ханжина В. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 6.

<sup>7</sup> См.: Акулов В., Рудаков М. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4.

<sup>8</sup> См.: Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.

<sup>9</sup> См.: Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2.

<sup>10</sup> Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С.55-57.

<sup>11</sup> Мерзликина Г.С., Шаховская Л.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: Монография / ВолгГТУ, Волгоград, 1998. – С.63.

предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;

- производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров;

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

Оценка рыночного потенциала на текущий момент времени уже детально исследована и описана многими авторами в процессе анализа перехода России к рыночной экономике. Однако проблема эффективной оценки финансового и, особенно, производственного потенциала промышленного предприятия остается открытой.

Для решения подобной задачи, первоначально следует конкретизировать в теоретическом обороте экономические категории «производственный и финансовый потенциал предприятия», а затем наполнить их конкретным функциональным содержанием для практического применения.

**Оценка производственного потенциала предприятия.** В дополнение к понятию производственного потенциала, предложенному Мерзликиной Г.С. и Шаховской Л.С. можно привести более развернутое определение Ревуцкого Л.Д., который 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<sup>12</sup>. По его мнению, именно 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 балансовая прибыль от произведенной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия, в рублях;

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

На наш взгляд, предложенные понятия содержат некоторые недостатки:

---

<sup>12</sup> Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – С.7.

- первый подход определяет три составляющих производственного потенциала: производственную (объем производства продукции, основные средства), материальную (использование сырья и материалов), кадровую (профессиональные кадры), однако не указывает их взаимосвязь и взаимозависимость, что ставит под сомнение достаточность этих составляющих и не дает возможности для разработки механизма оценки и управления;
- второй подход описывает связь двух составляющих: производственной и кадровой, но предлагает оценку только для производственной (шесть экономических оценок, из которых как минимум две последних, по нашему мнению, служат для оценки финансового потенциала). Кроме того, в определение производственного потенциала включаются лишь показатели в стоимостном выражении, а в действительности это должно быть дополнено количественными показателями, коэффициентами, соотношениями, экспертными оценками и т.д.

Таким образом, под производственным потенциалом предприятия (ППП) следует понимать отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании:

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

Характер этих отношений определяется трансформациями внутренней и внешней среды предприятия, при которых роль ППП заключается в поиске и реализации внутренних источников саморазвития в целях обеспечения стабильной работы предприятия.

Авторами предлагается методика определения уровня ППП, которая может включать как экспресс-оценку, так и детализированную оценку, которые проводятся по различным направлениям исследования (таблица 1).

Таблица 1

Система оценочных показателей при определении уровня ППП

Направление исследования	Показатели оценки производственной составляющей	Показатели оценки материальной составляющей	Показатели оценки кадровой составляющей
Анализ движения составляющих ППП	Коэффициент обновления ОФ; Коэффициент выбытия ОФ; Коэффициент прироста ОФ.	Коэффициент неравномерности поставок материалов; Коэффициент вариации.	Коэффициент оборота по приёму; Коэффициент оборота по выбытию; Коэффициент текучести кадров; Коэффициент

			постоянства кадров.
Текущее состояние составляющих ППП	Коэффициент износа ОФ; Коэффициент годности ОФ; 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.

Направление исследования	Показатели оценки производственной составляющей	Показатели оценки материальной составляющей	Показатели оценки кадровой составляющей
Эффективность использования составляющих ППП	Фондоотдача; Фондоемкость; Рентабельность по ОФ; Коэффициент загрузки оборудования; Коэффициент сменности; Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования; Показатель интегральной нагрузки.	Материалоотдача продукции; Материалоемкость 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.

При экспресс-оценке уровня ППП достаточно рассмотреть три-пять ключевых обобщающих показателей оценки каждой составляющей ППП, при детализированной оценке количество анализируемых показателей значительно выше.

Для иллюстрации методики в качестве примера рассмотрим предприятие пищевой отрасли (молочный завод).

Методика определения уровня ППП включает в себя следующие этапы:

**Подготовительный этап:**

1. Определение уровней ППП и их характеристика. Пример, определения уровней ППП приведен в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика уровней производственного потенциала

Уровень ППП	Обозначение	Краткая характеристика
Высокий уровень ППП	А	Предприятие находится в состоянии абсолютного равновесия по всем составляющим в соответствии со всеми критериями оценки
Средний уровень ППП	В	Предприятие успешно существует в бизнесе, имеются трудности, которые преодолеваются, т.к. работают механизмы адаптации
Низкий уровень ППП	С	Наличие хронических нарушений большинства параметров всех функциональных составляющих: проблемы с обеспечением предприятие ОПФ, сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование

2. Разработка обобщающих и частных показателей оценки эффективности использования ППП по видам (основные и оборотные фонды, трудовые ресурсы).

3. Определение пороговых значений показателей, определенных в п.2. с учетом уровней ППП, определенных в п.1. Например, для экспресс-оценки

уровня ППП были выбраны следующие показатели и экспертным путем определены их пороговые значения:

*Оценка состояния производственной составляющей:*

– износ основных фондов. В определенной степени значение данного показателя свидетельствует о наличии или отсутствии проблем, связанных с накопленным износом основных производственных фондов. В этом смысле именно накопленный износ, его величина – своего рода показатель успеха или неудачи на рынке средств труда. Данный показатель определяется отношением суммы износа основных фондов к их первоначальной стоимости. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А – менее 50% – умеренный;

Уровень ППП В – 51-69 % – требующий обновления;

Уровень ППП С – 70 % и более – значительный.

– соотношение коэффициентов обновления и выбытия основных фондов. Коэффициент обновления рассчитывается как отношение стоимости поступивших основных фондов к стоимости основных фондов на конец года. Коэффициент выбытия рассчитывается как отношение стоимости выбывших основных фондов к стоимости основных фондов на начало года. Если обновление основных производственных фондов опережает выбытие, то идет процесс «опережения», т.е. следует предполагать, что основные фонды не только поддерживаются в работоспособном состоянии, но и происходят процессы существенного обновления или расширения производственной базы. Соотношение компенсации свидетельствует о том, что предприятие может лишь поддерживать основные производственные фонды на достигнутом уровне. Соотношение отставания свидетельствует о том, что предприятие «теряет» основные производственные фонды. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $\geq 1$ ;

Уровень ППП В – 0,5 - 1;

Уровень ППП С –  $< 0,5$ .

– фондоотдача. Данный показатель определяется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных средств. Рост фондоотдачи является одним из факторов интенсивного роста объема выпуска продукции. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $> 1$ ;

Уровень ППП В –  $= 1$ ;

Уровень ППП С –  $< 1$ .

*Оценка состояния материальной составляющей:*

– доля переменных затрат в себестоимости продукции. Оценивая данный показатель, несомненно, нужно иметь в виду, что структура себестоимости имеет ярко выраженные отраслевые особенности. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А – 80 % и более;

Уровень ППП В – 50 % – 79 %;



Уровень ППП С –  $< 50 \%$ .

– соотношение изменения цен на сырье, материалы и изменения цен на продукцию. В случае если значение данного соотношения более единицы – это соотношение называется «диктат поставщика». Поставщик, в силу различных причин (дефицитность продукции, монопольное положение) имеет возможность диктовать цену на свое сырье, а производитель продукции – предприятие, по разным причинам (жесткая конкуренция, низкий покупательский спрос и т.п.) не имеет возможности соответственно повышать цены на готовую продукцию. Если значение показателя равно единице – это «соотношение равнодействия». То есть предприятие – производитель продукции как бы передает «повышение» цен на сырье, материалы на цены на готовую продукцию. Если же значение данного соотношения менее единицы – это уже «диктат производителя». Означает это следующее - сырье, материалы покупаются по низким ценам, а готовая продукция пользуется повышенным спросом; либо предприятие занимает очень выгодную рыночную позицию и имеет возможность «диктовать цены». Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $< 1$ ;

Уровень ППП В –  $= 1$ ;

Уровень ППП С –  $> 1$ .

– материалоотдача. Данный показатель определяется как отношение выручки от реализации продукции к материальным и приравненным к ним затратам в себестоимости продукции. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $\geq 1,5$ ;

Уровень ППП В –  $1 - 1,5$ ;

Уровень ППП С –  $< 1$ .

*Оценка состояния кадровой составляющей:*

– соотношение коэффициента оборота по приему и коэффициента оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется отношением числа принятых за определенный период времени к среднесписочной численности в течение рассматриваемого периода. Коэффициента оборота по выбытию определяется отношением числа уволенных за определенный период времени к среднесписочной численности в течение рассматриваемого периода. Соответствующее значение полученного соотношения, в первую очередь соотношение компенсации, будет говорить о сбалансированности, динамическом равновесии в формировании трудовых ресурсов предприятия. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $\geq 1$ ;

Уровень ППП В –  $0,5 - 1$ ;

Уровень ППП С –  $< 0,5$ .

– профессиональный состав кадров. Присвоение указанной качественной характеристики осуществляется на основе экспертной оценки. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А – соответствует потребности;

Уровень ППП В – необходимо обучение и обновление персонала;

Уровень ППП С – не соответствует потребностям, необходимо радикальное обновление персонала.

– изменение выработки на одного работающего. Выработка определяется отношением объема произведенной продукции к среднесписочной численности работающих. Затем рассчитывается изменение выработки как отношение выработки текущего периода к выработке предыдущего периода. Уровень этого показателя для оценки ППП имеет следующую шкалу:

Уровень ППП А –  $>10\%$ ;

Уровень ППП В –  $0 - 10\%$ ;

Уровень ППП С –  $< 0$ .

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

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

Для нашего примера шкала значений будет выглядеть следующим образом:

Коэффициенты уровня ППП А – 10 баллов;

Коэффициенты уровня ППП В – 6 баллов;

Коэффициенты уровня ППП С – 2 балла.

Максимальное значение шкалы - 30 баллов ( $10*3$ ), где 10 – максимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы; 3 – количество показателей, характеризующих каждую из составляющих ППП.

Минимальное значение шкалы - 6 баллов ( $2*3$ ), где 2 – минимальный балл по рассчитанным коэффициентам каждой структурной группы; 3 – количество показателей, характеризующих каждую из составляющих ППП.

6. Присвоение интервалам, определенным в п.3, бальных значений. Рекомендуется проводить данную градацию, используя метод экспертной оценки.

Например, рассматриваемое предприятие можно отнести в разряд с высоким уровнем производственного потенциала при следующих значениях рассчитываемых коэффициентов:

- все три коэффициента – коэффициенты уровня ППП А;

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП А, один коэффициент - коэффициент уровня ППП В.

Предприятие можно отнести в разряд со средним уровнем производственного потенциала при следующих значениях рассчитываемых коэффициентов:

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП А, один коэффициент - коэффициент уровня ППП С;

- один коэффициент - коэффициент уровня ППП А, один коэффициент - коэффициент уровня ППП В, один коэффициент - коэффициент уровня ППП С;

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП В, один коэффициент - коэффициент уровня ППП А;

- все три коэффициента – коэффициенты уровня ППП В;

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП В, один коэффициент - коэффициент уровня ППП С.

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

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП С, один коэффициент - коэффициент уровня ППП А;

- два коэффициента - коэффициенты уровня ППП С, один коэффициент - коэффициент уровня ППП В;

- все три коэффициента – коэффициенты уровня ППП С.

На основе данных рассуждений были определены пороговые значения бальной шкалы:

Уровень ППП А – 26 – 30 баллов;

Уровень ППП В – 14 – 22 балла;

Уровень ППП С – 6 – 14 баллов.

7. Определение экспертным путем значимости каждой составляющей в зависимости от региональной или отраслевой принадлежности предприятия в целях определения итогового уровня ППП хозяйствующего субъекта.

Авторами предлагается следующая шкала отнесения предприятия к той или иной группе ППП (таблица 3).

Таблица 3

Шкала отнесения предприятия 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)	А.А.А.	А.А.А.	А.А.А.	А.А.А. А.А.В. В.А.А. А.В.А.
	А.А.В.	А.А.В.	В.А.А.	
	А.А.С.	В.А.А.	А.В.А.	
	А.В.В.	А.А.С.	А.С.А.	
	А.В.С.	В.А.С.	В.В.А.	
	А.С.А.	С.А.А.	В.С.А.	
	А.С.В.	С.А.В.	С.А.А.	
	А.В.А.	В.А.В.	С.В.А.	

Уровень ППП	Значимость составляющей ППП			
	Значимость производственной составляющей	Значимость материальной составляющей	Значимость кадровой составляющей	Равная значимость составляющих
Средний уровень ППП (В)	А.С.С.	С.А.С.	С.С.А.	А.А.С.
	В.А.А.	А.В.А.	А.А.В.	А.В.В.
	В.В.В.	А.В.В.	А.В.В.	А.В.С.
	В.В.А.	А.В.С.	А.С.В.	А.С.В.
	В.А.В.	В.В.В.	В.В.В.	А.С.А.
	В.А.С.	В.В.А.	С.А.В.	В.В.В.
	В.С.А.	С.В.А.	В.А.В.	В.В.А.
	В.В.С.	В.В.С.	В.С.В.	В.А.С.
	В.С.В.	С.В.С.	С.С.В.	В.С.А.
	В.С.С.	С.В.В.	С.В.В.	С.А.А.
Низкий уровень ППП (С)	С.А.А.	А.С.В.	А.А.С.	С.А.В.
	С.А.В.	А.С.А.	А.В.С.	А.С.С.
	С.В.А.	В.С.А.	В.А.С.	В.В.С.
	С.С.С.	А.С.С.	А.С.С.	В.С.В.
	С.С.А.	В.С.В.	В.В.С.	В.С.С.
	С.А.С.	В.С.С.	В.С.С.	С.А.С.
	С.С.В.	С.С.С.	С.А.С.	С.В.С.
	С.В.В.	С.С.А.	С.В.С.	С.С.С.
	С.В.С.	С.С.В.	С.С.С.	С.С.А.
				С.С.В.

\* $X_1, X_2, X_3$ . –  $X_1$  – производственная составляющая ППП;  $X_2$  – материальная составляющая ППП;  $X_3$  – кадровая составляющая ППП.

**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.

Расчетный этап для рассматриваемого предприятия приведен в таблице 4.

На рассматриваемом предприятии особую значимость имеет материальная составляющая ППП, так как о высоком уровне производственного потенциала будет свидетельствовать своевременность поставок сырья, его высокое качество, максимальная оборачиваемость и т.д.

Таким образом, предприятию можно присвоить средний уровень производственного потенциала (В) – предприятие успешно существует в бизнесе, имеются трудности, которые преодолеваются, т.к. работают механизмы адаптации.

Таблица 4

Значения коэффициентов по каждой группе, характеризующей ППП

Наименование показателя	Значение	Балл (обозначение)	Обозначение
<i>Производственная составляющая</i>			
Износ основных фондов	83 %	2 (С)	
Соотношение обновление/выбытие основных фондов	0,66	6 (В)	
Фондоотдача	8,67	10 (А)	
ИТОГО		18	В
<i>Материальная составляющая</i>			
Доля прямых переменных затрат в себестоимости продукции	79 %	6 (В)	
Соотношение изменение цен на сырье, материалы / изменение цен на продукцию	0,52	10 (А)	
Материалоотдача	1,34	6 (В)	
ИТОГО		22	В
<i>Кадровая составляющая</i>			
Соотношение коэффициент оборота по приему / коэффициент оборота по выбытию	1,31	2 (С)	
Профессиональный состав кадров	Необходимо обучение и обновление персонала	6 (В)	
Изменение выработки на одного работающего	-5 %	2 (С)	
ИТОГО		10	С
ВСЕГО		50	В

Предлагаемая авторами методика определения уровня производственного потенциала предприятия обладает рядом преимуществ, среди которых можно выделить:

- пригодность методики для использования ее как отдельными промышленными предприятиями, 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 предприятия.

**Оценка финансового потенциала предприятия (ФПП).** Анализ научной литературы в области финансового менеджмента также не дает, исчерпывающего понятие финансового потенциала.

На наш взгляд, финансовый потенциал промышленного предприятия это 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.

Авторами предлагается методика определения уровня ФПП, включающая следующие этапы:

1. Определение уровней ФПП и их характеристики. Пример определения уровней ФПП приведен в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика уровней финансового потенциала

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

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

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. Пример подготовительного этапа рассмотрен в таблице 6.

Расчетный этап включает в себя:

а) расчет значений финансовых показателей предприятия, характеризующих уровень ФПП.

Для иллюстрации методики в качестве примера рассмотрим предприятие химической отрасли (ОАО «Волжский Оргсинтез»).

Таблица 6.

## Рейтинговая оценка ФПП по финансовым показателям

Наименование показателя	Высокий уровень ФПП	Средний уровень ФПП	Низкий уровень ФПП
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
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

\*Эффективность использования активов для производства продукции определяется отношением выручки от продажи основной продукции к валюте бухгалтерского баланса.

Доля накопленного капитала определяется отношением нераспределенной прибыли прошлых лет и текущего периода к валюте бухгалтерского баланса.

Таблица 7.

## Расчет финансовых показателей

Наименование показателя	Значение показателя
1. Коэффициент финансовой независимости	0,83
2. Коэффициент текущей ликвидности	3,08
3. Коэффициент срочной ликвидности	1,79
4. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09
5. Рентабельность всех активов	0,15
6. Рентабельность собственного капитала	0,18
7. Эффективность использования активов для производства продукции	1,87
8. Доля заемных средств в общей сумме источников	0,17
9. Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	0,47
10. Доля накопленного капитала	0,04

б) 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. Если соединить отмеченные позиции единой линией, то получается кривая ФПП по

финансовым показателям. Для нашего примера, кривая ФПП будет выглядеть следующим образом:

Таблица 8.

Кривая ФПП по финансовым показателям

Наименование показателя	Высокий уровень ФПП	Средний уровень ФПП	Низкий уровень ФПП
1. Коэффициент финансовой независимости	*		
2. Коэффициент текущей ликвидности	*		
3. Коэффициент срочной ликвидности	*		
4. Коэффициент абсолютной ликвидности			*
5. Рентабельность всех активов	*		
6. Рентабельность собственного капитала	*		
7. Эффективность использования активов для производства продукции	*		
8. Доля заемных средств в общей сумме источников		*	
9. Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	*		
10. Доля накопленного капитала			*

Итоговую оценку уровня ФПП по финансовым показателям рекомендуется проводить экспертным путем. Очевидно, что рассматриваемому предприятию можно присвоить высокий уровень ФПП по рассчитанным показателям – платежеспособность предприятия и его финансовая устойчивость находятся на достаточно высоком уровне.

3. Оценка ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала».

Возможность обеспечения реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, направленных на расширение экономического потенциала предприятия, зависит от инвестиционной привлекательности предприятия, представляющей собой систему экономических отношений между субъектами хозяйствования по поводу эффективного развития бизнеса и поддержания конкурентоспособности за счет внутренних и внешних инвестиционных источников. Следовательно, уровень ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала» также будет определяться степенью привлекательности предприятия для потенциального инвестора.



Рассмотрим схему оценки инвестиционной привлекательности предприятия (рисунок 1)<sup>13</sup>.



Рисунок 1. Схема оценки инвестиционной привлекательности предприятия

На первом этапе, независимо от характера предстоящей кредитной сделки, заемщик идентифицируется. Идентификация позволяет четко определить характер деятельности заемщика (коммерческая фирма, банк, частное лицо) и наметить примерный набор показателей для оценки инвестиционной привлекательности.

<sup>13</sup> См.: Стратегический менеджмент организации: Курс лекций / Бандурин А.В., Чуб Б.А. Сайт «Корпоративный менеджмент», 2001. (<http://www.cfin.ru>)

На втором этапе оценивается кредитная история заемщика и его коммерческая репутация.

Формальные показатели рассчитываются на основании данных финансовой отчетности заемщика. Неформальные показатели могут быть оценены только экспертами, они не имеют формул для расчета и четкого набора исходных данных. Комплексная оценка финансовой отчетности представляет собой структурный анализ деятельности заемщика. Оценка коммерческой репутации – это комплексное экспертное заключение, которое является своего рода рекомендацией о продолжении сотрудничества с заемщиком.

Таким образом, после идентификации заемщика и определения набора формальных и неформальных показателей кредитор переходит к непосредственному расчету и получению экспертного заключения.

Из приведенной схемы оценки видно, что формальные показатели можно оценить, воспользовавшись вышепредложенной методикой оценки ФПП по финансовым показателям. Таким образом, определение инвестиционной привлекательности предприятия для оценки ФПП сводится к оценке коммерческой репутации предприятия. Данный вид оценки также включает в себя подготовительный и расчетный этапы.

На подготовительном этапе предлагается разработать систему оценки коэффициента коммерческой репутации предприятия (ККРП), который будет представлять собой комплексный показатель функциональной зависимости между аспектами и направленностью управленческой деятельности и определяться экспертным путем. Коэффициент коммерческой репутации предприятия определяется следующим образом:

$$\text{ККРП} = \sum_{i=1}^n \text{ККРП}_{\text{част}i}, \quad (1)$$

где  $\text{ККРП}_{\text{част}i}$  – частные коэффициенты коммерческой репутации предприятия;

$n$  – количество рассматриваемых частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия.

Рассмотрим частные коэффициенты коммерческой репутации предприятия и критерии их оценки, предложенные авторами (таблица 9).

Предлагается следующая методология расчета коэффициента коммерческой репутации предприятия. Каждый из девяти частных показателей коммерческой репутации предприятия оценивается от 0 до 1 балла экспертным путем. Таким образом, максимальное значение ККРП составит 9 баллов, а минимальное – 0 баллов.

Таблица 9

## Характеристика частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия

Наименование частного коэффициента качества управления	Положения, характеризующие частный коэффициент коммерческой репутации предприятия	Система оценки частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия
Философский аспект	Ориентация на долгосрочное (стратегическое) мышление, удовлетворение запросов потребителей на основе проведения опросов среди них	Наличие у предприятия краткосрочных или долгосрочных планов развития
	Уровень сформированности корпоративной культуры	Количество сотрудников, воспринимающих приоритетные задачи организации
	Этика управления	Количество конфликтов на различных уровнях, эффективность их разрешения, наличие традиций, кодекса и норм поведения
Поведенческий аспект	Связь с прессой. Предоставление информации о фирме в наиболее значимых для её успеха изданиях	Количество каналов, через которые подаётся информация о предприятии, её объём
	Реклама изделия; рекламная кампания, средства, объём, направленность рекламы на определённую группу потребителей	Бюджет рекламной компании, эффект затрат на рекламу
	Популяризация политики организации, формирование имиджа предприятия	Число презентаций, конференций, публикаций, направленных на повышение общественного мнения, результаты опроса
	Лоббирование. Сотрудничество с членами законодательных органов и правительственных чиновников	Количество принятых законодательных актов, содействующих успеху предприятия
Информационный аспект	Частота и качество проводимых исследований рынка	Количество и достоверность информации за определённый период по оценке рыночной ситуации
	Наличие операционных баз данных, и качество принимаемых на их основе решений	Возможные существующие базы о клиентах, о конкурентах, нормативно-правовые базы, стоимость создания и поддержания баз данных, эффект от их использования
Аспект принципа действия	Наличие комплексно-системного анализа деятельности предприятия	Количество использованных методик анализа деятельности предприятия
Аспект дифференциации	Осуществление сегментации, выбора и позиционирования (СВП) на предприятии	Количество организационных решений по осуществлению СВП
	Поиск и освоение новых рыночных ниш	Количество новых освоенных ниш за определённый период времени

Наименование частного коэффициента качества управления	Положения, характеризующие частный коэффициент коммерческой репутации предприятия	Система оценки частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия
Организационный аспект	Уровень децентрализации и гибкости управления	Количество управленческих решений, принимаемых на низшем уровне управления и их важность
	Новаторство при принятии решений	Количество нововведений за отчетный период, с положительным экономическим эффектом
Социальный аспект	Экологическая безопасность продукции	Соблюдение норм и стандартов
	Социальная защищенность работников предприятия	Сумма затрат на поощрение, сумма затрат на страхование, льготы
	Экологическая безопасность производства	Соблюдение норм и стандартов
Аспект управления персоналом	Компетентность работников	Количество специалистов, уровень образования, навыков и опыта, соответствие занимаемых должностей
	Наличие комплексной кадровой политики	Делегирование полномочий по направлению кадрами отдела управления персоналом
	Система премирования, чувствительность к трудовым достижениям сотрудников	Анализ приказов руководства
Аспект ключевой фигуры в управлении	Уровень образования, опыта, связей, готовности к риску, прохождения обучения, саморазвития личности	Сбор фактических данных по перечисленным характеристикам

Авторами предлагается следующая шкала отнесения предприятия к той или иной группе ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала» (таблица 10).

Расчетный этап включает в себя определение значений частных коэффициентов коммерческой репутации и расчет ККПР. Для нашего примера данный этап будет выглядеть следующим образом (таблица 11).

Таблица 10

**Шкала отнесения предприятия к группе ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала»**

<b>Значение ККПР, в баллах</b>	<b>Уровень ФПП по финансовым показателям</b>	<b>Высокий уровень ФПП – возможность привлечения капитала, в объеме необходимом для реализации любых эффективных инвестиционных проектов</b>	<b>Средний уровень ФПП – возможность привлечения капитала, в объеме необходимом только для пополнения оборотного капитала</b>	<b>Низкий уровень ФПП – отсутствие возможности привлечения дополнительного капитала</b>
7,5-9	Высокий	*		
7,5-9	Средний	*		
7,5-9	Низкий		*	
5-7,5	Высокий	*		
5-7,5	Средний		*	
5-7,5	Низкий			*
0-5	Высокий		*	
0-5	Средний		*	
0-5	Низкий			*

Таблица 11

**Расчет частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия ОАО «Волжский Оргсинтез»**

<b>Наименование частного коэффициента качества управления</b>	<b>Оценка частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия</b>	<b>Баллы</b>
Философский аспект	На предприятии реализуется современная схема стратегического планирования, адаптированная к особенностям компании и ее подразделений. Уровень сформированности корпоративной культуры высокий. Количество конфликтов сведено до минимума из-за четкой организации труда, наличия грамотно составленных должностных инструкций, положений отделов и т.д.	0,9
Поведенческий аспект	Предприятие всегда освещает основные изменения в своей деятельности в средствах массовой информации; постоянно публикуется в таких печатных изданиях как «Экономика и жизнь», «Вопросы экономики», «Предприниматель», «Человек-карьера» и т.д. Предприятие постоянно составляет бюджет проводимой рекламной кампании, однако затраты на рекламу не значительны из-за узко профильной продукции, выпускаемой предприятием, которая пользуется спросом у ограниченного круга постоянных потребителей. Предприятие обладает высоким имиджем, постоянно принимает участие в конференциях, семинарах, выставках и т.д. Предприятием поддерживается сотрудничество с органами местного самоуправления.	1

Наименование частного коэффициента качества управления	Оценка частных коэффициентов коммерческой репутации предприятия	Баллы
Информационный аспект	Отделом маркетинга постоянно проводятся исследования рынка, анализируются изменения. На предприятии имеется комплексная информационная система, содержащая постоянно обновляемые базы по всем составляющим производственно-хозяйственной деятельности (дебиторы, кредиторы, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.).	0,9
Аспект принципа действия	На предприятии осуществляется комплексно-системный анализ деятельности предприятия, основанный на бюджетном планировании, фактически полученных результатов, выявлении и анализе отклонений.	1
Аспект дифференциации	Отдел маркетинга осуществляет политику СВП. Из-за узко профильной продукции предприятие не осваивает новые рыночные ниши, а в основном проводит политику укрепления связей с существующими потребителями продукции.	0,8
Организационный аспект	Уровень децентрализации и гибкости управления достаточно высок. За последние три года, было осуществлено ряд нововведений, которые в последствии сыграли положительную роль в деятельности предприятия.	0,9
Социальный аспект	На предприятии проведена сертификация системы качества по модели ИСО 9002, ИСО 14000. Предприятие всегда первостепенное внимание уделяет быту и досугу работающих. В социальный пакет входят мероприятия и льготы, направленные на дополнительную социальную защиту, поддержку культурной и общественной сферы, удобство обслуживания. Основной из задач деятельности предприятия является улучшение качества окружающей среды с разработкой и внедрением комплекса конкретных программ, направленных на охрану экосферы.	1
Аспект управления персоналом	Отношения между работниками и руководителями строятся на основе справедливости и признания достижений. При равной квалификации – равные возможности в продвижении по службе. Система постоянного повышения квалификации является основой высокого интеллектуального потенциала предприятия и, соответственно, конкурентного преимущества. Система начисления заработной платы достаточно чувствительна к трудовым достижениям сотрудников.	1
Аспект ключевой фигуры в управлении	Ключевая фигура в управлении обладает достаточным опытом, квалификацией, образованием.	1
ККПР		8,5
Уровень ФПП по финансовым показателям		Высокий

Таким образом, рассматриваемое предприятие можно отнести к категории с высоким уровнем ФПП по критерию «возможность привлечения дополнительного капитала».

4. Оценка ФПП по критерию «наличие эффективной системы управления финансами». Под эффективной системой управления финансами авторами понимается технология составления скоординированного по всем

подразделениям или функциям плана работы организации, базирующаяся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности предприятия, а также механизмы оперативно-тактического управления, которые обеспечивают решение возникающих проблем и достижение заданных целей (объемов производства, прибыли, инвестиций) с минимальными отклонениями (не более 20 %).

Данный вид оценки проводится экспертным путем и предполагает отнесение предприятия к тому или иному уровню ФПП по следующему принципу:

– высокий уровень ФПП – наличие на предприятии системы бюджетного планирования;

– средний уровень ФПП – наличие на предприятии системы плановых отчетов;

– низкий уровень ФПП – наличие на предприятии системы планирования коэффициентным методом.

Рассматриваемому предприятию можно присвоить высокий уровень ФПП по критерию «наличие эффективной системы управления финансами», так как многолетний опыт успешного функционирования предприятия подтверждает наличие эффективной системы бюджетного планирования. Путь внедрения бюджетного планирования осуществлялся на предприятии в несколько этапов. В первую очередь на предприятии были проработаны организационные аспекты построения системы. Решив организационную задачу бюджетирования, руководство приступило к формированию методологии бюджетного планирования, позволяющей с наибольшей точностью и в кратчайшие сроки получать несколько вариантов будущей деятельности предприятия в целях выбора наиболее оптимального. Завершающим этапом стала разработка собственной автоматизированной системы бюджетного планирования.

5. Комплексную оценку ФПП рекомендуется проводить экспертным путем на основании значимости каждой составляющей.

Для нашего примера предприятие по всем составляющим имеет высокий уровень ФПП, следовательно, ему можно присвоить высокий уровень ФПП.

\*\*\*

Таким образом, оценка производственного и финансового потенциала предприятия – необходимый этап стратегического анализа и управления. Предлагаемые методологии расчета охватывают все основные внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях ее внутренней среды. В результате обеспечивается системный взгляд на предприятие, который позволит выявить все сильные и слабые стороны, а также создать на этой основе комплексный план перспективного развития.