

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

**А.П. РОМАНОВ, Г.Г. СЕРЕБРЕННИКОВ,  
В.М. БЕЗУГЛАЯ, О.В. КИРИЛЛИНА, М.К. ЧАРЫКОВА**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Утверждено Учёным советом университета  
в качестве учебного пособия



---

Тамбов  
• Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ» •  
2012

УДК 338.24(075.8)  
ББК У301-21я73  
У677

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО «ТГТУ»  
*М.А. Блюм*

Доктор экономических наук, профессор РАНХ и ГС  
*Л.В. Пархоменко*

У677 Управление экономическим потенциалом организации : учебное пособие / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Чарыкова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1095-7

Рассмотрены основные вопросы управления экономическим потенциалом организации. Особое место в работе уделено взаимосвязи экономического потенциала с другими видами потенциалов, характеристике принципов (признаков, факторов) и условий формирования экономического потенциала, оценке и эффективности использования экономического потенциала.

Предназначено для специалистов, бакалавров и магистрантов дневного и заочного отделений экономических специальностей, аспирантов, преподавателей вузов и научных сотрудников.

УДК 338.24(075.8)  
ББК У291.217я73

**ISBN 978-5-8265-1095-7**

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2012

## ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии исследуется одно из сложнейших и многоаспектных понятий – экономический потенциал, которое достаточно давно и активно используется в отечественной науке и практике управления государством, отраслью и сферой, предприятиями и его подразделениями.

Введение этого термина в научно-практическую риторику объясняется естественным стремлением исследователей изначально оценить совокупность имеющихся средств, ресурсов, возможностей в какой-либо области, например военный потенциал какой-либо страны как некую совокупность её экономических, морально-политических и военных ресурсов для ведения войны.

При этом нередко делаются попытки не только выделить и классифицировать ключевые индикаторы экономического потенциала, но и сконструировать определённый и единый по методологии комплексный показатель, на базе которого известными методами анализа и синтеза построить нормативную систему критериев эффективности функционирования предприятий, отраслей и национального хозяйства в целом.

Указанный процесс активизировался в России в переходный период к рыночным отношениям, когда быстрое развитие получило предпринимательство как атрибут и естественный формат поведения субъектов рынка. Именно в условиях либерализации экономических отношений в части централизованного планирования и управления актуализировалась проблема первоначальной оценки потенциальных возможностей предприятия, а следовательно, и ожидаемых, т.е. планируемых и контролируемых результатов бизнеса. Причём основной целью и практической задачей менеджмента в этот период становится именно создание и наращивание экономического потенциала фирмы или корпорации как основы их экономической устойчивости в стратегическом периоде. Для достижения этих рациональных целей и задач менеджмент должен оперировать не абстрактными понятиями, а конкретными индикаторами и показателями, адекватно оценивающими экономический потенциал бизнеса и его динамику.

Только в этом случае возможно проектировать нормативные параметры бизнеса, планировать конечные его показатели, структурировать внутренние ресурсы и подразделения и организовывать деятельность, стимулируя и контролируя действия персонала исходя из степени полноты и качества выполнения им конкретных целевых планов и программ.

В настоящее время бизнес-среда характеризуется особо высокой динамичностью и ужесточающейся конкуренцией, что является логическим следствием системного экономического кризиса. Однако последний следует рассматривать не как случайный период в развитии мировой и национальной экономики, а как естественное перманентное состояние жёстко взаимосвязанных и противоречивых процессов, требующих от каждого субъекта рынка прежде всего качественного стратегического управления

бизнесом, содержательно ориентированного на систематический мониторинг экономического потенциала фирмы (корпорации).

Конкретизируя сказанное, можно заключить, что в рыночных условиях предприятие ставит перед собой две приоритетные стратегические задачи:

– во-первых, постоянный прирост функционирующего капитала фирмы, что является главным условием увеличения собственности, как целевой задачи бизнеса;

– во-вторых, обеспечение финансово-экономической устойчивости фирмы в условиях нерегулируемой и флюктуационной бизнес-среды, т.е. целенаправленных усилий менеджмента по предотвращению потенциального банкротства.

Анализ показывает, что, по мнению большинства учёных, именно решение этих задач требует введения в науку и практику бизнеса понятия «экономический потенциал» с использованием в качестве его индикаторов определённых комбинаций, соответствующих конкретной ситуации материальных, трудовых и финансовых показателей. На их основе должны быть построены экономические прогнозы, стратегические планы и программы.

В зависимости от последних выстраиваются организационные структуры, принимаются оперативные-тактические решения и контролируется результативность бизнеса.

Сказанное подчёркивает своевременность и актуальность научно-теоретического исследования категории «экономический потенциал» с последующей разработкой практических механизмов его использования в управлении бизнесом.

Логика научного исследования предполагает следующую его структуру:

1. Анализ понятийного аппарата, который позволяет сформулировать обобщённое определение экономического потенциала как категории. При этом критическому анализу подвергаются различные интерпретации данного понятия и делается попытка систематизации авторских подходов, что позволяет выявить существенные стороны экономического потенциала и предложить количественные методы его оценки.

2. Классификация видов и составных элементов экономического потенциала.

3. Систематизация и оценка методологических подходов как теоретической базы количественной оценки экономического потенциала, что в принципе необходимо для практики бизнеса.

4. Структуризация экономического потенциала как комплексного аналитического индикатора эффективности стратегического управления бизнесом.

5. Анализ экономического потенциала как системы взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (подсистем).

6. Условия и механизм формирования и наращивания экономического потенциала как ключевая функция бизнеса.

## 1. АНАЛИЗ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА КАТЕГОРИИ «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ»

Исследование научных публикаций, в которых используется понятие «экономический потенциал», показывает, что, неся определённую смысловую нагрузку, эта категория интерпретируется автором и воспринимается читателем по-разному в зависимости от изначального авторского контекста.

Таким образом, категория «экономический потенциал» в известной степени абстрагирована и в силу сказанного носит универсальный характер.

Можно выделить четыре подхода к определению и пониманию сущности понятия «экономический потенциал» [25]:

1. Экономический потенциал как макроэкономическая категория, т.е. как совокупная способность отраслей народного хозяйства (определение 3 (Молчанов) таблица 1). Таким образом, экономический потенциал определяет способность производства материальных благ. Характерная черта – связь между понятиями «национальное богатство», «уровень экономического развития».

2. Экономический потенциал как совокупность имеющихся в наличии ресурсов (определение 8 таблица 1) (А. Годойсечук, Б. Пльшевский, Ю. Лычкин). Этот подход является предпосылкой возникновения составляющих экономического потенциала: инвестиционного потенциала, производственного потенциала, кадрового потенциала, природно-ресурсного потенциала.

3. отождествление терминов «экономический потенциал», «экономическая мощь» и «народнохозяйственный потенциал» (Э.П. Горбунов). Данный подход имеет существенные недостатки. Так как понятие «народное хозяйство» более широкое, чем «экономика», то и народнохозяйственный потенциал должен включать в себя экономический, но не быть равным ему. Понятие «экономическая мощь» применимо к накопленным экономическим ресурсам, в то время как потенциал определяет лишь возможные.

4. Экономический потенциал как результат экономических и производственных отношений между субъектами хозяйственной деятельности (определение 6 таблица 1).

Может быть предложена и другая классификация подходов к определению «экономический потенциал», которая позволяет более рационально и прагматично использовать его в теории экономического анализа и практике бизнеса.

Критический анализ имеющихся подходов к определению «экономический потенциал» приводит к выводу о том, что не следует противопоставлять понятия «потенциал» и «ресурсы». Любой вид потенциала является обобщённой, собирательной характеристикой ресурсов, привязанной к месту и времени.

Когда потенциал рассматривается как совокупность ресурсов, его оценка заключается в установлении качественных и количественных характеристик значений отдельных видов ресурсов, причём их взаимное влияние не учитывается и не измеряется. Когда речь идёт о системе ресурсов, то характеристики её отдельных составляющих должны дополняться показателями, описывающими систему в целом [43].

Рассматривая потенциал с точки зрения результативного подхода, необходимо учитывать и выражать в показателях все факторы, которые определяют способность обеспечивать функционирование системы. Для этого необходимо определить системные (результатирующие) характеристики всех видов ресурсов, знать способ их использования и управления ими, т.е. необходимо учитывать не только ресурсы, но и накопленные (ещё не используемые) резервы. А для того чтобы у предприятия был достаточный запас резервов, их нужно создавать. В этом и состоит принципиальный вопрос формирования экономического потенциала.

Резервный подход объясняет, что необходимо проводить разграничение между понятиями «потенциал» и «резервы». В «потенциале» отражается и существующее, и возможное (потенциальное), а в «резервах» – лишь возможное, неиспользованное. Таким образом, используемые резервы – это существенная, но не единственная часть экономического потенциала.

На предприятии всегда существуют отклонения между созданными возможностями и их фактическим использованием. Неиспользованные возможности выступают в виде производственных резервов, которые в конечном счёте отражают степень использования экономического потенциала.

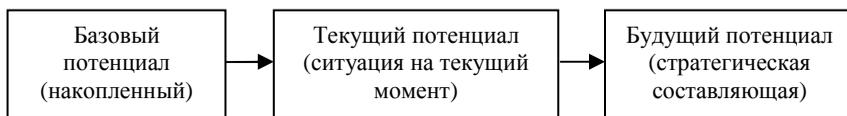
Можно сказать, что потенциал – это единство временных и пространственных характеристик.

Он одновременно координирует три уровня связей и отношений:

1. Отражает прошлое, т.е. представляет собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе её становления и обуславливающих её возможность к функционированию и развитию. В этом плане понятие «потенциал» фактически отождествляется с понятием «ресурс».

Таким образом, предприятие при оценке экономического потенциала отталкивается от показателей предыдущего периода и констатирует наращивание данной категории. Это является неэффективным, так как в первую очередь предприятие должно отталкиваться не от собственных показателей, которые могут не соответствовать требованиям современной ситуации на рынке, а от показателей в среднем по отрасли или в целом по стране.

2. Характеризует настоящее с точки зрения практического применения и использования возможностей. Возникает понятие «реализованная» и «нереализованная» возможности, и понятие «потенциал» отчасти совпадает с понятием «резерв».



**Рис. 1. Временные формы экономического потенциала**

Здесь следует отметить тот факт, что нереализованные возможности элементов потенциала снижают эффективность его функционирования, например не используемые в работе трудовые навыки утрачиваются, нереализованные личностные способности разрушаются. И наоборот, оптимально реализованные возможности обеспечивают гибкость и манёвренность развития предприятия в изменяющейся бизнес-среде.

3. Ориентирован на развитие (будущее): потенциал содержит в себе элементы будущего развития.

Принадлежность экономического потенциала к трём временным формам изображена в виде схемы на рис. 1.

Представим данную схему в виде модели:

$$\text{ЭП}_{\text{баз}} \pm \text{ЭП}_{\text{тек}} + \text{ЭП}_{\text{страт}}$$

Экономический потенциал на текущий момент может иметь как положительное (тенденция к наращиванию), так и отрицательное значение (тенденция к спаду), а стратегический потенциал предполагает только обоснованное наращивание.

Уровень потенциала, характеризуя наличное состояние системы, обусловлен тесным взаимодействием всех трёх вышеперечисленных состояний, что и отличает его от таких на первый взгляд близких ему понятий, как «ресурс» и «резерв».

Помимо разногласий в определениях категории «экономический потенциал» ряд авторов разделились во мнениях по поводу уровней, которые характеризуют данное понятие.

Одни исследователи пришли к выводу, что экономический потенциал может существовать и оцениваться только в настоящем времени и характеризовать по факту достигнутый уровень развития производства.

Согласно другой точке зрения экономический потенциал может быть представлен как:

– достигнутый (фактический) потенциал – совокупность основных фондов и величины валовой продукции отраслей, созданных при фактически достигнутом организационном уровне развития производительных сил и степени использования потенциальных возможностей производственного аппарата;

– перспективный экономический потенциал, который раскрывает максимальную возможную хозяйственную систему, предопределяющую максимально возможный объём производства материальных благ и услуг,

которых можно достичь при идеальных условиях производства и оптимальном использовании ресурсов [2].

Согласно первым трём подходам (ресурсному, результативному и целевому) оценка экономического потенциала сводится к определению способности предприятия осуществлять дальнейшую деятельность и достигать поставленных целей на основе использования системы наличных ресурсов.

А уже эту способность предприятие реализует, используя резервы (четвёртый подход).

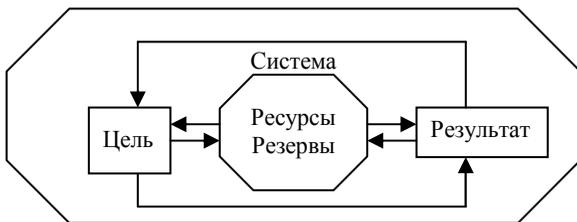
Таким образом, в результате аналитической работы становится понятно, что все существующие подходы к определению категории «экономический потенциал» имеют как достоинства, так и недостатки и не являются абсолютно верными. Но существование каждого из них является жизненно важным для определения экономического потенциала. Следовательно, для этой категории необходимо разработать новый подход, например системный, который включал бы в себя все существующие на сегодняшний день подходы.

Модель нового подхода будет выглядеть так:

Системный подход = Целевой подход + Ресурсный подход +  
+ Резервный подход + Результативный подход.

Иными словами, каждое предприятие должно иметь определённые цели, достижение которых осуществляется за счёт использования ресурсов и резервов, что приводит к определённому (в идеале к желаемому) результату. Если представить это на схеме, то она будет соответствовать рис. 2.

Очень важным является наличие как прямых, так и обратных связей. Прокомментируем принцип взаимосвязи структурных составляющих нового подхода к определению экономического потенциала. Например, цели формируют систему ресурсов и резервов, а в свою очередь ресурсы и резервы корректируют цели; с помощью ресурсов и резервов предприятие



**Рис. 2. Взаимосвязь подходов к определению категории «экономический потенциал»**

достигает целей, т.е. получает результат, а результат влияет на цели. Таким образом, все четыре составляющие должны работать в системе. Кроме того, элементы экономического потенциала должны помогать предприятию быстро адаптироваться к постоянно изменяющейся ситуации на рынке, т.е. возможно в комплексе с системным подходом применение ситуационного подхода (системно-ситуационный подход).

Сущностное понимание экономического потенциала наводит на мысль о том, что в нём существуют две составляющие:

1. Видимый элемент, который возможно оценить количественно.

2. Невидимый элемент, который существует в каждом элементе организации как системы и проявляет себя только в процессе совместной деятельности всех функций и элементов предприятия, т.е. в процессе функционирования организации.

Суммируя все вышеизложенные подходы, можно выделить основные общие черты экономического потенциала:

– потенциал является динамической характеристикой и проявляется только в процессе его использования;

– использование потенциала должно сопровождаться его ростом;

– процессы использования и наращивания потенциала являются непрерывными и дополняют друг друга;

– экономический потенциал – категория, характеризующая способности, возможности предприятия, которые, прежде всего, связаны с характером и особенностями социально-экономических отношений и взаимодействий между людьми, предприятиями;

– экономический потенциал характеризуется определённым набором ресурсов;

– ресурсы должны быть вовлечены в производство или максимально подготовлены к использованию;

– на экономический потенциал огромное влияние оказывает отраслевая принадлежность (условия и ограничения той или иной отрасли);

– необходимость развития предприятия и потребность в адаптации к постоянно изменяющимся современным условиям.

В большинстве случаев исследователи недостаточно полно учитывают перечисленные особенности экономического потенциала. Кроме того, чаще всего их интересует достигнутый или эксплуатируемый потенциал, а не потенциал развития.

Принимая во внимание существующие подходы, проанализировав все определения, учитывая современные условия осуществления хозяйственной деятельности, можно предложить в качестве наиболее приемлемого и более полно отражающего суть категории «потенциал» следующее определение: «экономический потенциал – наличие ресурсов и резервов, вовлечённых в производство либо не вовлечённых в данный момент,

т.е. авансированных, совокупных возможностей формировать и удовлетворять потребности в товарах и услугах, оптимально используя имеющиеся ресурсы и учитывая условия и ограничения в рамках отраслевой принадлежности предприятия».

Однако в данном случае необходимо придать новый смысл понятиям «ресурсы» и «резервы». Наиболее приемлемым, на наш взгляд, является вариант, предложенный Е.В. Басалаевой [44]:

«Экономическими ресурсами являются возможности трансформации имеющихся хозяйственных средств и их источников в другие для повышения полезности их использования при достижении установленных целей».

«Резервы – процесс накопления или поиска ресурсов при их недостаточности для достижения поставленной цели».

Трансформация существующих трактовок в данном ключе позволяет увязать понятия ресурсы с резервами, которые при исследовании экономического потенциала необходимо рассматривать в тандеме.

Анализ публикаций, связанных с категорией «потенциал», свидетельствует о том, что понятие «экономический потенциал» было изучено недостаточно, а точнее, совсем слабо, многие вопросы выпали из поля зрения исследователей.

Лишь одно утверждение является неоспоримым фактом и не требует дополнительного доказательства, а именно: экономический потенциал – сложная, многогранная система, обладающая определённой внутренней структурой и характеристиками. Структура потенциала является ключевым фактором, накладывающим отпечаток на деятельность всего предприятия.

Важно отметить, что отсутствие единого подхода к определению категории «экономический потенциал» не даёт права исследователям говорить о несостоятельности того или иного подхода, так как каждый из учёных рассматривает экономический потенциал с какой-то одной стороны, выделяя одну характерную черту данной категории, не учитывая возможности применения системного подхода. Однако каждая позиция, представленная тем или иным исследователем, имеет рациональную основу и право на существование.

Так, Ю.Н. Клепиков делит экономический потенциал на трудовой, инвестиционный и инновационный подпотенциалы.

Фабрикант Б.А. выделяет производственно-экономический потенциал, состоящий из следующих видов: производственный, научно-технический, финансово-экономический, социально-трудовой. Причём учёный пришёл к выводу, что потенциал может иметь уровни: высокий (значительный), средний и низкий (незначительный). Если предприятие полностью использует производственную мощность, отличается стабильностью в работе на основе расширенного производства, потенциал считается вы-

соким. Если предприятие обладает противоположными характеристиками, то оно располагает низким уровнем потенциала. Если предприятие работает стабильно, без расширения производства, то потенциал является средним.

Итак, в процессе исследования существующих в науке подходов диапазон мнений довольно широкий, однако появляется адресность и выявляются причины возникновения конкретных видов потенциала.

Главный феномен экономического потенциала заключается в том, что все существующие на сегодняшний день определения имеют некоторый смысл, т.е. в них заложена частица истины, которая не позволяет полностью отвергать те или иные трактовки. Однако всегда следует учитывать, что формулировка определения категории «экономический потенциал» будет трансформироваться в зависимости от отраслевой принадлежности конкретного предприятия.

Авторы учебного пособия согласны с мнением В.В. Шлычкова, А.Д. Арзамасцева и Е.П. Фадеевой, которые считают, что для экономического анализа, оценки и прогнозирования величины потенциала (на уровне предприятия) необходимо выделить главные его структурные элементы. На основе этого экономический потенциал позволит охарактеризовать рыночные возможности предприятия, а все остальные категории будут рассматриваться лишь как факторы и условия эффективного его использования.

## **2. СТРУКТУРА КАТЕГОРИИ «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ»**

Поскольку до сих пор вопрос об утверждении единственного (фундаментального) определения понятия «экономический потенциал» остаётся открытым, имеют место разногласия и по поводу структурных элементов данной категории.

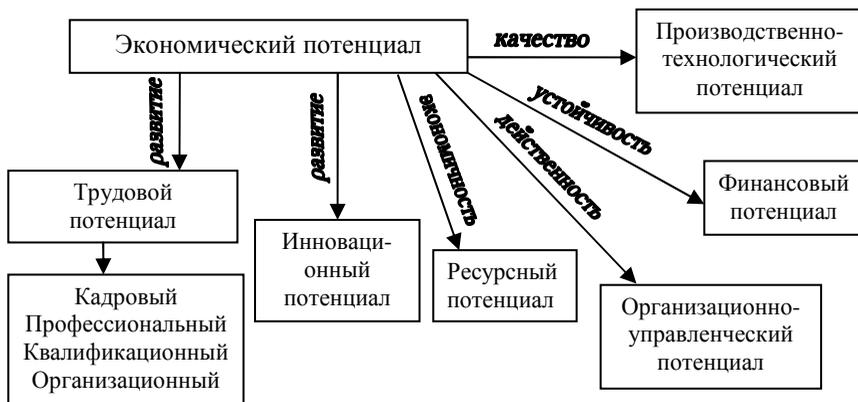
Согласно одной из версий исследователей экономический потенциал имеет структуру, приведённую на рис. 3.

Данная структура приводит к некоторому противоречию в понимании сути экономического потенциала. В схеме в качестве элементов экономического потенциала предприятия представлены «внутренние»<sup>1</sup> (авт.) виды потенциалов (технологический потенциал, финансовый потенциал, трудовой потенциал, рыночный потенциал (имеется в виду внутренний рынок, на котором действует предприятие) и «внешние»<sup>2</sup> виды потенциалов: внешнеэкономический потенциал. Даже если рассматривать внешнеэкономический потенциал на уровне предприятия, то он будет

---

<sup>1</sup> «Внутренние» виды потенциалов – те виды потенциалов, которые относятся к какому-то предприятию и рассматриваются в рамках этого предприятия, т.е. на микроуровне.

<sup>2</sup> «Внешние» виды потенциалов – те виды потенциалов, которые существуют на макроуровне, т.е. на уровне отрасли, региона, страны.

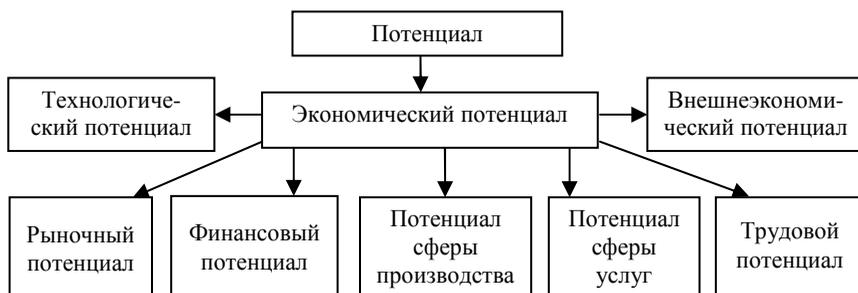


**Рис. 3. Структура экономического потенциала**

представлять собой совокупность производственных факторов, обеспечивающих возможность эффективного выхода предприятия на внешний (зарубежный) рынок. Также остаётся непонятным, что авторы подразумевают под такими элементами экономического потенциала, как потенциал сферы производства и сферы услуг. Можно сказать, что экономический потенциал подразделяется по сферам применения на два вида: в сфере производства и в сфере услуг.

Этот вариант структуры представляет экономический потенциал в упрощённом виде и показывает, за что именно отвечает тот или иной элемент, выделенный в данной схеме: трудовой потенциал + инновационный способствуют развитию, ресурсный потенциал отвечает за экономичность и т.д.

Кудрявцев В.Е., Ланцов Н.А., Песоцкая Е.В. предлагают похожий вариант структуры экономического потенциала (рис. 4).



**Рис. 4. Элементы экономического потенциала**

Представление этих двух элементов в структуре экономического потенциала предприятия выглядит весьма странно, так как, во-первых, предприятие не может относиться к двум сферам одновременно, а соответственно не может обладать обоими видами экономических потенциалов, а во-вторых, виды экономических потенциалов ни при каких обстоятельствах не могут стать его элементами.

Сделаем общие выводы по этим двум структурам:

1) действительно, можно с уверенностью утверждать, что экономический потенциал представляет собой совокупность других видов подпотенциалов. Однако до сих пор учёные не могут прийти к единому мнению по поводу того, какие именно подпотенциалы нужно включать в структуру экономического потенциала;

2) на наш взгляд, в обеих структурах есть нечто рациональное, однако первую структуру необходимо дополнить, а вторую – пересмотреть. Возможно, наиболее рациональным в данном случае будет объединение обоих вариантов.

Согласно другой версии экономический потенциал представлен в виде элементов, показанных на рис. 5.

Данный рисунок подтверждает, что исследователи являются приверженцами ресурсного подхода, так как все элементы экономического потенциала отражают именно ресурсную составляющую. Нельзя сказать, что эта структура является бесполезной, она позволяет, опять-таки в упрощённой форме, прояснить суть данного понятия. Однако всё же придётся внести в неё некоторые изменения. Авторы данного учебного пособия считают, что выделение основных производственных фондов (ОПФ) в отдельный элемент является совершенно лишним, так как основные средства уже включают в себя производственные и непроизводственные фонды. Кроме того, взглянув в целом на представленную схему и учитывая, что здесь используется ресурсный подход, можно провести аналогию с существующей классификацией экономических ресурсов (земля, труд, капитал, предпринимательская активность).

Доказана теоретическая и практическая необоснованность традиционной схемы классификации экономических ресурсов (труд, земля, капитал, предпринимательские способности) [45 – 47].



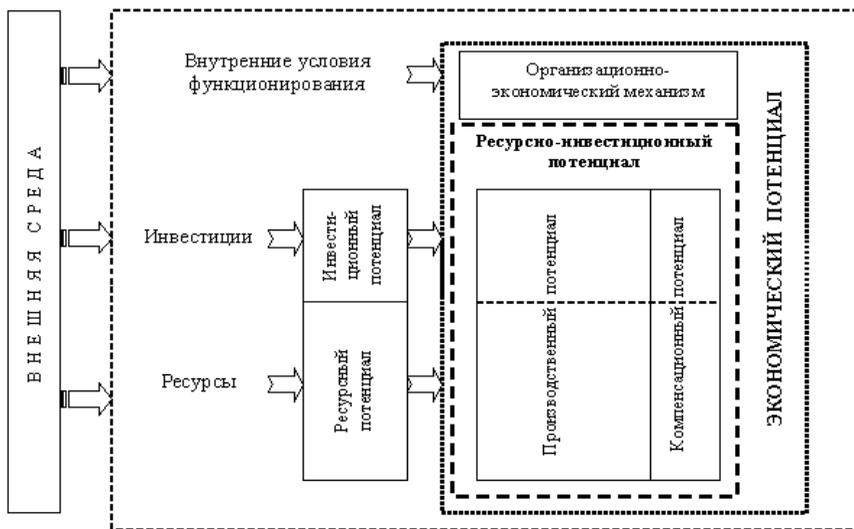
Рис. 5. Структурные составляющие экономического потенциала

Несостоятельность этой классификации прежде всего в том, что и труд, и земля, и предпринимательские способности являются капиталом. Кроме того, нет никаких оснований считать величину прибыли только следствием реализации предпринимательских способностей [45 – 47].

На сегодняшний день существует уже более усовершенствованная классификация, предложенная профессором Б.М. Генкиным: компоненты средств производства (капитал), компоненты природных ресурсов (земля), продукция, трудовой потенциал (труд + предпринимательские способности). Учёный в своей классификации выделил в качестве экономического ресурса продукцию, что, на наш взгляд, является неуместным, так как продукция – это всё-таки результат деятельности предприятия, а не ресурс.

Помимо этого в отечественной литературе можно встретить ещё одну модель формирования экономического потенциала предприятия, основанную на ресурсном подходе (рис. 6).

В данном случае учёные рассматривают экономический потенциал как процесс<sup>3</sup> (процессный подход). Исследование экономического потенциала с этой точки зрения является весьма полезным. Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами.



**Рис. 6. Модель формирования экономического потенциала предприятия**

<sup>3</sup> Процесс – совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующая входные элементы в выходные.



**Рис. 7. Схема классического процессного подхода**

Согласно международному стандарту процессный подход применяется для повышения результативности функционирования организации.

Схема классического процессного подхода представлена на рис. 7.

Однако модель экономического потенциала как процесса, предложенная российскими учёными, является неполной, так как в ней отсутствует одна важная составляющая – выход. На наш взгляд, данную схему можно слегка трансформировать и придать ей более целостный вид (рис. 8).

Итак, из внешней среды поступают инвестиции, ресурсы, информация и элементы технического обеспечения, которые на входе преобразуются в соответствующие виды потенциалов. В ходе самого процесса формирования экономического потенциала всё, что возникло на входе, подвергается действию организационно-экономического и производственного механизмов (соответственно организационно-управленческого потенциала, финансового потенциала, производственно-технологического потенциала и т.д.).

В итоге на выходе наблюдается либо наращивание экономического потенциала, либо его снижение. В силу того, что ни один процесс на предприятии не может существовать сам по себе, не менее значимым в данной схеме является такой элемент, как управляющие воздействия (например, решение директора по реорганизации предприятия, требования законов, стандартов, нормативных документов).



**Рис. 8. Процессный подход к экономическому потенциалу**

Обратим внимание на то, что в данной схеме присутствуют многоточия. Это свидетельствует о том, что данная модель не является окончательной и может быть в любой момент дополнена.

Существует и другая модель, которая также основывается на процессном подходе, но описывает другую его часть – сам процесс и выход.

По мнению В.Ф. Протасова и А.В. Протасовой, экономический потенциал предприятия характеризуют следующие компоненты внутренней и внешней среды: людские ресурсы, средства производства, финансовые ресурсы, информация (рис. 9) [48].

Приведённая выше структура показывает только часть процессного подхода (сам процесс и выход), т.е. для исследователей в данном случае важен результат (результативный подход).

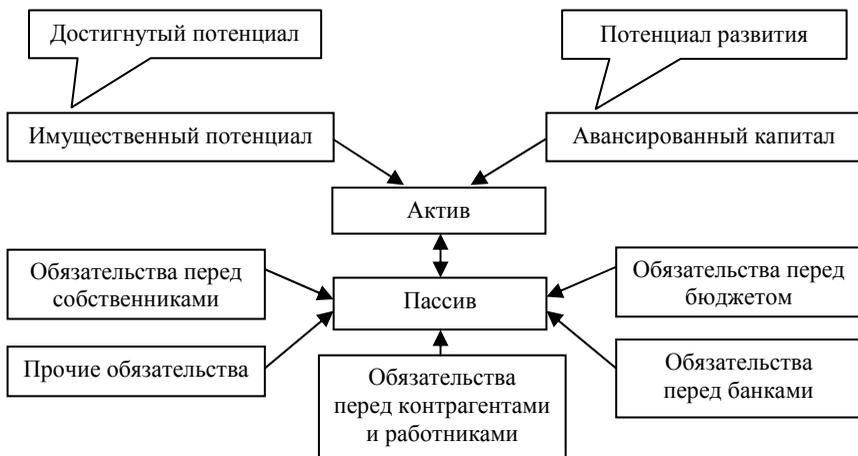
Следующий вариант, описывающий элементы экономического потенциала, скорее всего, найдёт применение в бухгалтерской сфере (рис. 10). Предложенный вариант учитывает резервы, т.е. основан уже на резервном подходе.

Эта схема показывает, что экономический потенциал есть сумма достигнутого потенциала и потенциала развития. Активы есть не что иное, как экономические ресурсы предприятия, а пассивы представляют собой право собственности на эти экономические ресурсы.

В целом имущественное положение определяется наличием и размещением имущества и капитала. Сопоставление данных показателей помогает оценить финансовое состояние предприятия. Действительно, и имущественное, и финансовое положение характеризует экономический потенциал предприятия и рассматривается при его оценке.



Рис. 9. Структура экономического потенциала



**Рис. 10. Экономический потенциал**

Такой подход с точки зрения статической оценки экономического потенциала предприятия полезен. Однако для оценки стоимости предприятия необходимо рассматривать экономический потенциал предприятия как способность предприятия обеспечивать своё долговременное функционирование и достижение стратегических целей на основе использования системы наличных ресурсов. В этой ситуации требуется оценка не только ресурсов, имеющихся в наличии у предприятия, но и резервов, выявленных в результате проведённого анализа использования экономического потенциала.

Следует отметить, что влияние внешней среды может оказаться существенным, например маркетинговые исследования могут выявить потребность в изменении направления деятельности или диверсификации производства предприятия, что сделает «ненужными» отдельные активы или потребует дополнительных инвестиций. Этот вариант так же, как и предыдущие, не позволяет точно ответить на вопрос: «А что же всё-таки из себя представляет экономический потенциал?»

В качестве основных характеристик экономического потенциала можно выделить следующие.

1. Имущественное положение предприятия.
2. Положение на рынке.
3. Обеспеченность производственными ресурсами.
4. Эффективность производства.
5. Финансовое состояние.

Все исследователи пришли к общему выводу, что совокупный экономический потенциал предприятия образуется из отдельных слагаемых,

например, таких как трудовой, организационный, научно-технический, производственный, предпринимательский и финансовый потенциал и т.д. Однако до сих пор существуют разногласия по поводу того, какие именно элементы должны образовывать совокупный потенциал и какие взаимосвязи существуют между ними.

Конечно, все представленные здесь варианты отражают некоторую сущность экономического потенциала, но только с одной стороны, т.е. не раскрывают всей сложности, многоуровневости, комплексности понятия. Это – упрощённые, ограниченные одной плоскостью варианты. Хотя они и являются наиболее понятными для восприятия, но всё-таки не дают целостного, объёмного восприятия этой категории.

Ознакомившись с существующими вариантами структуры экономического потенциала, предлагаем свой вариант схемы, отражающей элементы данной категории (рис. 11).

Данный вариант, на наш взгляд, является наиболее развёрнутым, но, как и все остальные, может подвергаться конструктивной критике и не претендует на статус фундаментальной модели.

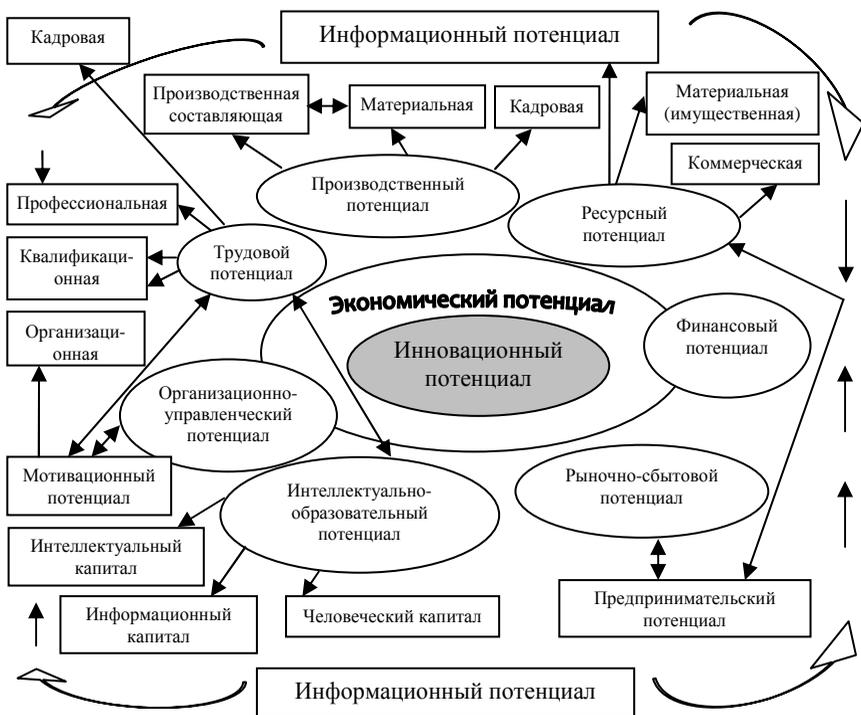


Рис. 11. Модель экономического потенциала

Главный недостаток всех представленных в методологии моделей структуры экономического потенциала заключается в том, что все исследователи рассматривают данное понятие в какой-то одной плоскости и пытаются «подвести» структуру экономического потенциала под традиционные параметры, нарисовать плоскую структуру.

В данном случае необходимо отойти от привычных (упрощённых) для нас схем, чтобы действительно понять, насколько сложно и необычно данное понятие. На наш взгляд, структуру экономического потенциала необходимо представить в виде многогранника, а в данном случае в виде куба, каждая грань которого представляет собой элемент, формирующий экономический потенциал.

Попытаемся представить структуру данной категории на рис. 12.

Итак, шесть граней – это шесть элементов экономического потенциала. Причём каждый из элементов можно разделить ещё на шесть частей:

1. Ресурсы, резервы
  - 1.1. Материальные
  - 1.2. Финансовые
  - 1.3. Трудовые
  - 1.4. Информационные
2. Цели
  - 2.1. Получение прибыли
  - 2.2. Генерирование потоков денежных средств
  - 2.3. Сохранение стоимости
  - 2.4. Поддержание качества жизни
3. Система управления
  - 3.1. Планирование
  - 3.2. Организация
  - 3.3. Стимулирование
  - 3.4. Контроль

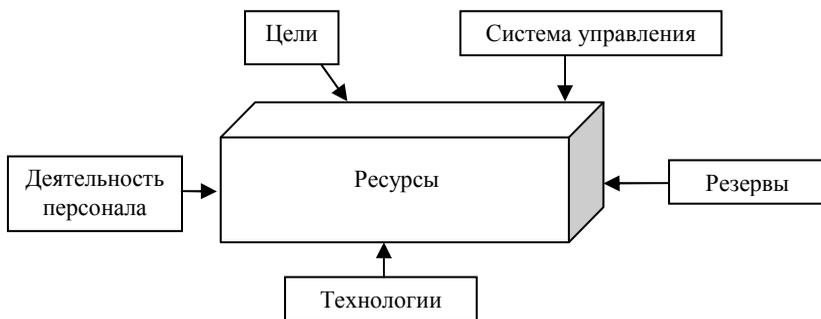


Рис. 12. Структура экономического потенциала

- 4. Деятельность персонала
  - 4.1. Производственная
  - 4.2. Аналитическая
  - 4.3. Коммуникационная
  - 4.4. Инновационная
- 5. Технологии
  - 5.1. Единичное производство
  - 5.2. Мелкосерийное производство
  - 5.3. Массовое (крупносерийное производство)
  - 5.4. Непрерывное (автоматизированное производство)

Таким образом, модель куба приобретает вид как на рис. 13.

Если применить логику, то получившаяся модель является прототипом широко известного кубика Рубика (4×4). Если провести воображаемые линии, то получится, что экономический потенциал состоит из 64 кубиков меньшего размера.

Итак, чтобы максимально приблизиться к пониманию структуры экономического потенциала, необходимо представить самую популярную головоломку тысячелетия. Только в данном случае необходимо исходить от обратного, т.е. не стараться собрать на одной грани кубики одного цвета, а наоборот, переупорядочить цветные квадраты множеством различных способов. Причём сам куб (большой) будет образовывать экономический потенциал, а 64 кубика меньшего диаметра, объединённые определённым образом, будут формировать элементы экономического потенциала: производственный, финансовый, трудовой и т.д., т.е. все подпотенциалы, которые представлены на рис. 11.

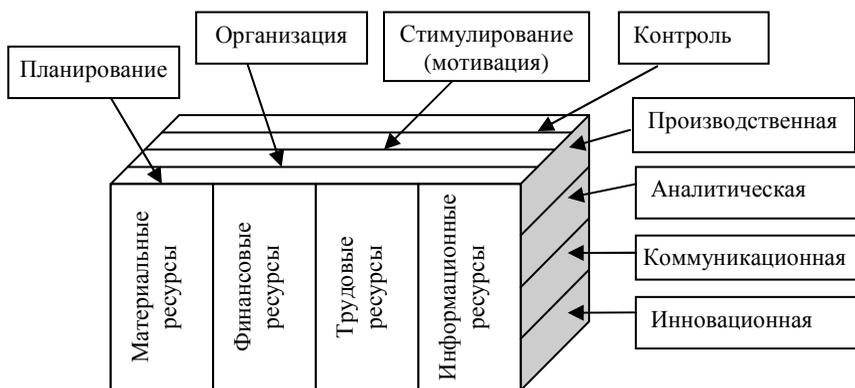


Рис. 13. Новая модель экономического потенциала

И от того, каким образом будут сформированы данные элементы в зависимости от различных комбинаций, и будет зависеть состояние экономического потенциала, его динамика и эффективность использования.

Для применения предприятиями рассматриваемых положений важно перенести их в практическую плоскость. Поэтому обоснованно поступают исследователи, конкретизируя экономический потенциал среди других видов потенциалов и выделяя соответствующие ресурсы как некую количественную оценку возможностей предприятия в различных сферах его деятельности.

Более детальное исследование позволило установить, что многие из перечисленных видов потенциалов отождествляются друг с другом. Например, первоначально различие не проводилось между производственным и экономическим потенциалом, производственным и ресурсным потенциалом, инновационным и научно-техническим потенциалом, коммерческим и предпринимательским потенциалом, трудовым и организационно-управленческим потенциалом, маркетинговым, рыночно-сбытовым и торговым потенциалами.

Кроме того, огромный интерес представляют не только структура и элементы категории «экономический потенциал», но и взаимосвязи между категорией «экономический потенциал» и элементами и между элементами внутри данной категории.

### **3. ВЗАИМОСВЯЗИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С ДРУГИМИ ВИДАМИ ПОТЕНЦИАЛОВ**

В результате более глубокого анализа возникла мысль о том, что элементы категории «экономический потенциал» взаимодействуют между собой как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне, т.е. структуру экономического потенциала можно представить в виде иерархии, или, проще говоря, по принципу «матрёшки» (рис. 14). Акцентируем внимание на том, что некоторые элементы являются не только структурными составляющими более высокого уровня в иерархии, но и одновременно входят в состав структурных составляющих более низкого уровня. Элементы, являющиеся подсистемами категорий более низкого уровня, предлагаем называть «подпотенциалом». Данный фактор является причиной возникновения неопределённости ранжирования элементов категории «экономический потенциал» и сложности исследования данного понятия.

Внесём некоторую ясность в исследование понятия «экономический потенциал». Рассмотрим более детально взаимодействие экономического потенциала с его элементами и попытаемся определить, какие из элементов являются составляющими экономического потенциала и, наоборот, сам экономический потенциал является составляющей каких категорий.

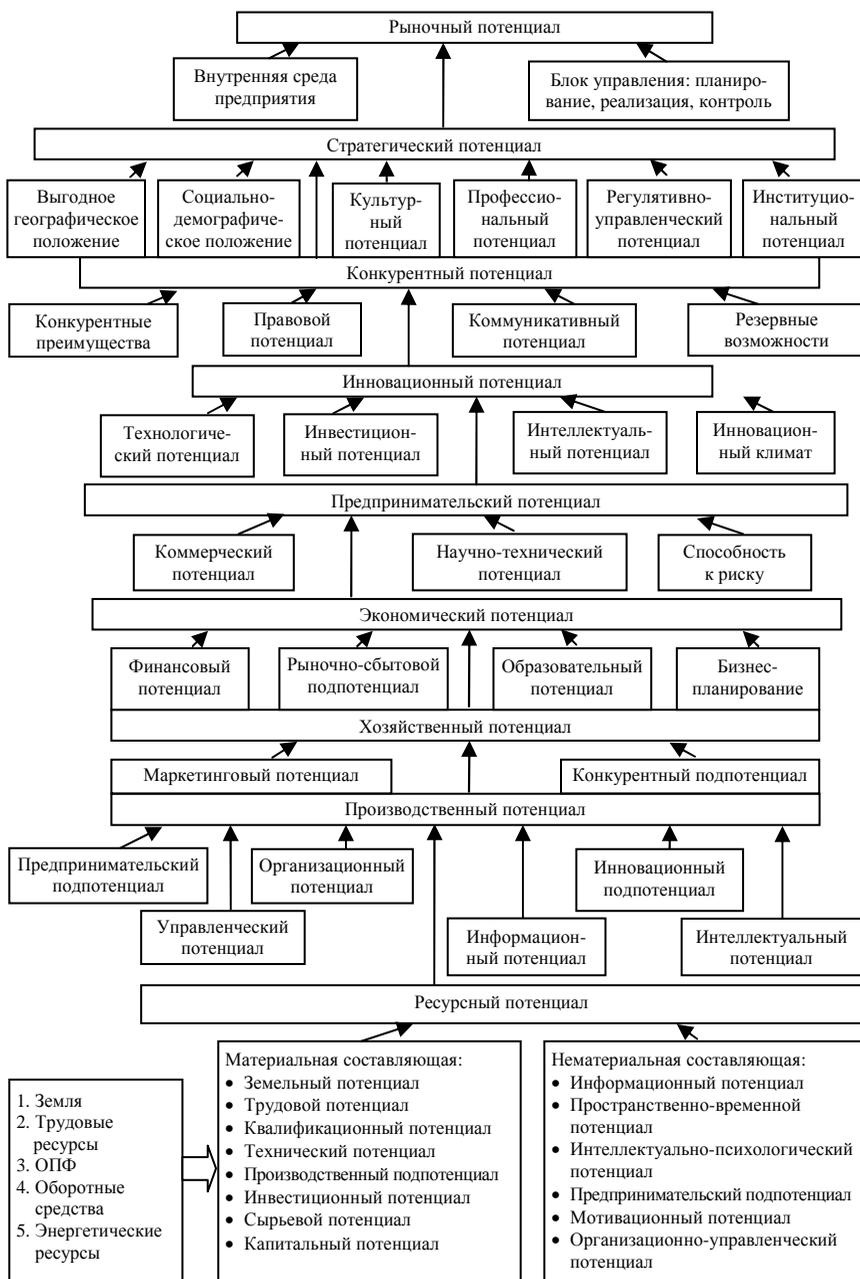


Рис. 14. Вертикальный анализ экономического потенциала (иерархия)

### **3.1. Экономический потенциал как способность эффективного использования ресурсного потенциала**

Первая глава может привести читателей к выводу, что экономический потенциал и ресурсы в принципе тождественно равны, так как ресурсы являются неотъемлемой частью данного понятия. В качестве принципиального отличия между этими терминами можно выделить тот факт, что ресурсы существуют независимо от субъектов экономической деятельности, а экономический потенциал неотделим от субъектов деятельности, т.е. кроме материальных и нематериальных средств он включает способности работника, коллектива, предприятия к эффективному использованию имеющихся ресурсов [49].

Как уже было отмечено выше, понятие «экономический потенциал» разными авторами трактуется по-разному. Оценив все определения, можно сказать, что под экономическим потенциалом, который является основой хозяйственной деятельности предприятий, следует понимать совокупные возможности организации, реализующиеся только при наличии ресурсов.

Таким образом, при оценке и управлении экономическим потенциалом предприятия целесообразно использовать термин «ресурсный потенциал».

Сформулируем совершенно очевидную мысль о том, что объём и качество ресурсов формируют ресурсные возможности предприятия. Но так как предприятие обладает возможностью трансформировать ресурсы, то предприятие сталкивается с необходимостью выбора оптимальной комбинации ресурсов из множества альтернативных вариантов. Разнообразие комбинаций ресурсов свидетельствует о неоднозначности значений ресурсного потенциала. В связи с тем, что каждый вариант сочетания ресурсов имеет свои оптимальные пропорции, можно предположить, что будут возникать некоторые излишки ресурсов, не задействованные в процессе производства и обладающие низкой способностью трансформации в ресурсы другого вида [50].

Ресурсный потенциал позволяет учитывать величину накопленных ресурсов, степень использования возможностей и величину созданного общественного продукта [51].

Обобщение теоретических взглядов учёных позволяет констатировать, что в экономической литературе существуют различные позиции к содержанию категории «ресурсный потенциал». При этом одни считают, что эта категория представляет собой совокупность разнородных видов ресурсов, без учёта их качественной стороны. Другие уверены, что ресурсный потенциал представляет собой материальную основу производства, но в статике, т.е. до момента их вовлечения в производственный процесс [51]. Третьи не учитывают целевое назначение ресурсного потенциала.

Как экономическая категория ресурсный потенциал выражает отношения между людьми по поводу аккумуляции и использования имеющихся возможностей [51].

Ресурсный потенциал – это прежде всего система ресурсов, используемых комплексно, т.е. данная категория предусматривает обязательную взаимодополняемость и взаимозаменяемость отдельных ресурсов в процессе производственной деятельности предприятия. Увеличение в системе одного какого-либо ресурса ведёт соответственно к одновременному увеличению количества другого ресурса.

Незнание возможностей и величины неиспользованных резервов каждого предприятия приводит к необоснованному наращиванию ресурсного потенциала [52].

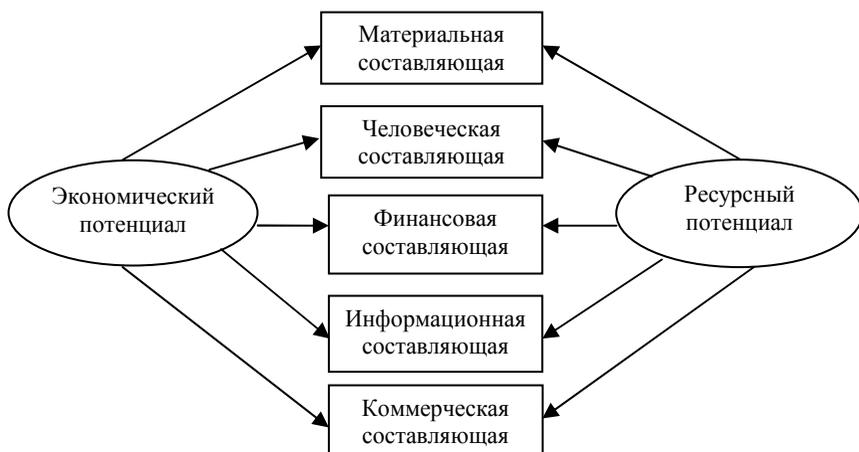
Ресурсный потенциал, так же как экономический потенциал, определяет как реальную, так и потенциальную возможность потребления ресурсов, т.е. страховые запасы, а также не только сложившуюся систему ресурсов, но и альтернативные ресурсы и их источники [51].

Исследователи выделяют два подхода в изучении ресурсного потенциала: ресурсный и результативный. Ресурсный подход рассматривает ресурсный потенциал как совокупность ресурсов [51]. Его оценка осуществляется с помощью определения стоимости доступных ресурсов, а уровень использования – отношением полученного результата к объёму использованных ресурсов. Результативный подход рассматривает ресурсный потенциал как способность предприятия осваивать, перерабатывать ресурсы для удовлетворения потребностей. Оценка величины ресурсного потенциала сводится к оценке максимального оборота товаров при данном количестве, качестве и строении ресурсов [51].

В результате систематизации разнообразных научных взглядов можно сделать вывод, что под ресурсным потенциалом следует понимать совокупность имеющихся видов ресурсов, скоординированных между собой, использование которых позволяет достичь максимального экономического эффекта. Согласно данному определению можно констатировать тот факт, что понятия «экономический» и «ресурсный» потенциал являются синонимичными.

Действительно, в рамках натурально-вещественного аспекта изучения ресурсов трудно определить различие между категориями «экономический потенциал» и «ресурсный потенциал».

Тем более что по форме единицы измерения эти потенциалы тождественны (выражены в материально-вещественных категориях, условных натурально-вещественных категориях, универсальном эквиваленте – денежных единицах, в различных индексах или алгебраических выражениях) [51]. Вместе с тем внутреннее содержание этих понятий совершенно различное, хотя на самом деле они тесно связаны друг с другом (рис. 15).



**Рис. 15. Взаимосвязь экономического и ресурсного потенциалов**

Некоторые авторы, например А.Г. Фонов, полагают, что категория «ресурсный потенциал» шире «экономического потенциала» [53]. Отличие заключается в том, что экономический потенциал не учитывает долгосрочную перспективу. Авторы данного учебного пособия придерживаются прямо противоположной точки зрения: понятие «экономический потенциал» шире «ресурсного потенциала», который является составной частью экономического потенциала. Кроме того, ресурсный потенциал не включает в свою структуру производственно-технологические, организационные и экономические связи.

Многие исследователи называют ресурсный потенциал фундаментом создания и развития экономического потенциала.

Таким образом, ресурсный потенциал является основой экономического потенциала предприятия и отражает его потенциальные возможности. В то же время экономический потенциал предполагает и реализацию потенциальных возможностей, выраженную в достижении экономического эффекта. Основываясь на этом утверждении, можно вывести следующее определение понятия.

Экономический потенциал предприятия – это интегральная оценка потенциальных возможностей, заключённых в ресурсном потенциале, и реализации их для достижения экономического эффекта.

Экономический потенциал организации характеризуется не только наличием ресурсов, но и эффективностью их использования, поскольку наличие одинаковых потенциальных возможностей не гарантирует получение одинакового экономического потенциала.

На успешное осуществление деятельности предприятия влияет степень использования экономического потенциала.

Для оценки экономического потенциала выделяют такие его составляющие, как используемый и неиспользуемый экономический потенциал. Первый отождествляется с экономическими ресурсами предприятия, второй связан с оценкой той части ресурсов, которая только может быть вовлечена в оборот в течение определённого периода времени, т.е. это неиспользуемая, нереализованная часть экономического потенциала. И здесь проблема состоит в том, когда и какие именно ресурсы необходимо использовать.

Экономический потенциал зависит от наличия различных видов ресурсов на предприятии, независимо от того, используются они или нет. Однако все эти ресурсы должны быть оценены, так как их стоимостная оценка лежит в основе оценки экономического потенциала предприятия.

Сказанное выше позволяет сделать вывод, что экономический потенциал является генератором, способным отобрать нужные ресурсы, т.е. обладает способностью эффективно использовать ресурсный потенциал.

Анализ публикаций по проблеме формирования и оценки ресурсного потенциала, а также его взаимосвязи с экономическим потенциалом вскрывает низкую степень её проработки на уровне предприятия [54]. Лишь в некоторых статьях [55] делается акцент на тот факт, что не существует единого подхода и единой концепции по данным вопросам, хотя в научной литературе на макроуровне они обсуждаются довольно широко.

Таким образом, вопрос о сущности ресурсного потенциала, так же как и о потенциале в целом, остаётся дискуссионным, хотя категория «ресурсный потенциал» является наиболее простой по сравнению с другими элементами экономического потенциала. Она находится в самом низу иерархической лестницы элементов категории «экономический потенциал» и является достаточно хорошо изученной. В рамках данной категории разработана система качественной и количественной оценки ресурсного потенциала.

### **3.2. Экономический потенциал и его связи с производственным и ресурсным потенциалами**

В научной литературе существует огромное количество определений потенциалов: «ресурсный», «производственный», «экономический». Это приводит к некоторому смещению акцентов в определениях данных понятий, к стиранию границ между ними. Очевидно, что все виды потенциалов, с одной стороны, можно назвать самостоятельными и полноценными категориями, а с другой стороны, интерпретировать процесс взаимопроникновения потенциалов, «обмен» их отдельными элементами. Главная трудность анализа состава любого вида потенциала заключается в том, что все его элементы функционируют одновременно и в совокупности.

Некоторые исследователи утверждают, что экономический потенциал равен производственному потенциалу, а производственный потенциал равен ресурсному потенциалу. Отсюда напрашивается вывод, что экономический потенциал равен ресурсному потенциалу. На самом деле всё намного сложнее. Важно ощущать различия между этими тремя категориями.

Изначально производственный потенциал отождествлялся с ресурсным потенциалом и не существовал как самостоятельная категория.

В отечественной литературе одним из первых понятие «производственный потенциал» использовал А.И. Анчишкин, включая в него «набор ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства» [56].

Различия между данными категориями не существовало, так как, говоря о производственном потенциале, имели в виду совокупность ресурсов, связанных с функционированием и развитием предприятия (рис. 16). В данном контексте это было оправданно. Некоторые исследователи в состав производственного потенциала включали материальные ресурсы.

Разделение понятий «производственный потенциал» и «ресурсный потенциал» и выделение последнего в самостоятельную категорию впервые было проведено В.А. Свободиным, который предложил различать их, исходя из того, что производственный потенциал представляет собой сбалансированную часть ресурсного потенциала. Если выразить это математически, то между производственным потенциалом и ресурсным потенциалом существует такая связь:

$$ПП = k РП, \tag{1}$$

где ПП – производственный потенциал; РП – ресурсный потенциал;  $k$  – коэффициент использования оборудования.

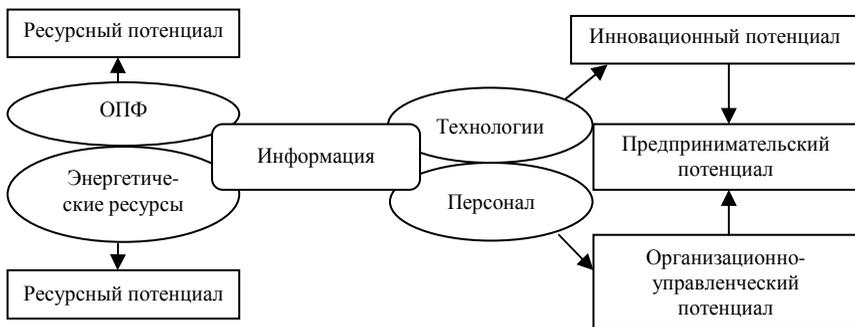


Рис. 16. Структура производственного потенциала

Под ресурсным потенциалом подразумевается совокупность всех имеющихся в распоряжении ресурсов, а под производственным потенциалом – только «... совокупность технологически сбалансированных ресурсов, при помощи которых можно производить определённый объём продукции» [57]. Таким образом, ресурсный потенциал – это синтетический показатель, который, в отличие от производственного потенциала, обобщённо оценивает объём ресурсов вне зависимости от эффективности их использования.

Одновременно ряд авторов продолжали отождествлять ресурсный потенциал и производственный потенциал.

Так, Ю.В. Василенко и другие учёные считают, что «производственный потенциал – это совокупность согласованных и пропорционально увязанных природных и экономических ресурсов, необходимых для производства продукции» [58]. Соответственно данные исследователи определяют производственный потенциал как часть ресурсного потенциала. Согласно данному определению ресурсный потенциал становится более ёмким.

Однако можно доказать несостоятельность данного суждения, опираясь на то, что ресурсный потенциал – материально-техническая база производственного потенциала, а значит, лишь его часть.

Эпштейн Д. и Андрейчук В.Г. предположили, что «производственный потенциал не есть рациональное сочетание ресурсов, это возможность произвести определённый объём продукции в определённое время» [59, 60].

Исследование различных научных взглядов позволяет делать вывод, что под ресурсным потенциалом предприятия необходимо понимать совокупность имеющихся видов ресурсов, взаимосвязанных между собой, использование которых позволяет вырабатывать продукцию высокого качества и обеспечивать спрос различных категорий потребителей.

Сегодня ресурсный потенциал всё чаще рассматривают как составную часть производственного потенциала. Именно ресурсный потенциал, вовлечённый в процесс производства (без «излишков»), определяет производственный потенциал.

Точки зрения экономистов сводятся к тому, что производственный потенциал отражает ожидаемую результативность производственных ресурсов, участвующих в деятельности предприятия.

Ресурсы, вовлечённые в процесс производства, становятся составляющими производственного потенциала и, соответственно, экономического потенциала, т.е. качественно или количественно не совпадают с ресурсами как таковыми. Таким образом, происходит плавная трансформация от ресурсного потенциала к производственному потенциалу и, соответственно, экономическому потенциалу.

Ресурсный потенциал – это единство природных, материальных, трудовых и финансовых возможностей [61]. Степень вовлечения их в процесс производства отражается в производственном потенциале, который как показатель ресурсного потенциала играет информативную роль.

Способ объединения составляющих производства или ресурсов непосредственно формирует производственный потенциал или экономический потенциал. Вступают в силу дополнительные качественные признаки ресурсного потенциала, которые не действовали на предыдущем этапе функционирования производственного потенциала или соответственно экономического потенциала. Здесь возможна ситуация, когда предприятие с меньшими трудовыми, материально-техническими и земельными ресурсами будет иметь больший производственный потенциал [57].

Термин «производственный потенциал» указывает, что содержанием данной категории являются производительные силы, и отражает не фактические результаты производства предприятий, а их потенциальные возможности в достижении этих результатов при надлежащем использовании факторов производства.

Производственный потенциал динамичен, постоянно развивается, поэтому значения его структурных элементов должны рассчитываться на определённый момент времени.

Основными способами наращивания производственного потенциала являются обеспечение бездефицитности ресурсов и, соответственно, трансформация инвестиционных средств в находящиеся в дефиците ресурсы.

Часто понятие «производственный потенциал» подменяется очень близким понятием «экономический потенциал». Однако кажущаяся близость этих категорий не является основанием для их подмены.

В состав экономического потенциала кроме производственных ресурсов входят денежные ресурсы. При этом экономический потенциал и производственный потенциал не следует заменять, так как они могут дополнять друг друга.

В свою очередь, экономический потенциал, а соответственно, и производственный потенциал характеризуются природными ресурсами, средствами производства, трудовым и научно-техническим потенциалом, вовлечёнными в процесс производства и выполняющими экономические функции в деятельности предприятия.

Анализ экономического потенциала связан с рассмотрением экономических и хозяйственных отношений предприятия с внешней средой (рынком, государством). Это объясняется тем, что предприятие осуществляет свою деятельность под постоянным воздействием как внутренней, так и внешней среды.

В результате развития этих рассуждений можно прийти к выводу, что экономический потенциал – это степень возможностей предприятия включаться в постоянно изменяющиеся внешние условия среды с имеющимися на данный момент организационно-экономическими, материально-техническими и трудовыми ресурсами.

Производственный потенциал в большей степени выражает производственные возможности предприятия, его внутреннюю среду, хотя его нельзя связывать только с процессом производства. Результаты его использования зависят и от условий производства, и от внешней среды. Однако всё же производственный потенциал сильнее акцентирован на внутреннюю сферу производства, чем экономический потенциал.

Ресурсный потенциал наиболее близок к понятию «экономический потенциал», при этом последний – понятие более широкое, чем «производственный потенциал» и «ресурсный потенциал». Но данные виды потенциалов можно считать тождественными только в общем теоретическом аспекте исследования самой экономической категории «потенциал».

Схема взаимодействия экономического, производственного и ресурсного потенциалов представлена на рис. 14.

Из всего сказанного выше можно сделать основной вывод о том, что на каждой стадии производственного процесса будет возникать некое определение производственного потенциала, являющееся неполным, односторонним, переходящим в новые определения, совокупность которых в итоге сможет раскрыть эту сложную категорию.

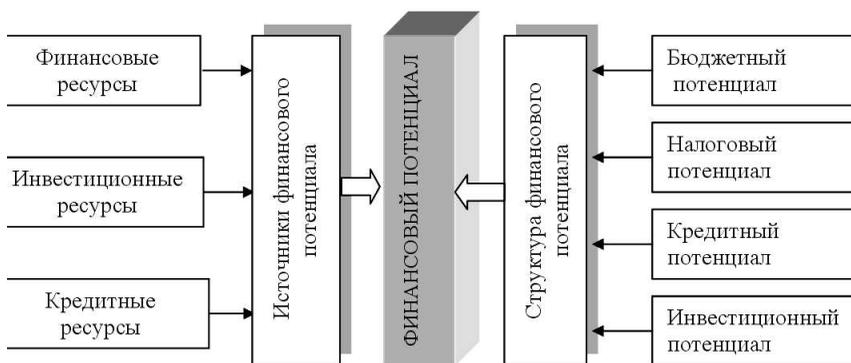
Каждое из исследуемых понятий не рекомендуется рассматривать как абстрактную категорию. При проведении исследований любого из потенциалов, будь то ресурсный, производственный или экономический потенциал, необходимо учитывать наличие тесных связей между ними и использовать в своей работе системный подход.

### **3.3. Финансовый потенциал как основной элемент экономического потенциала**

Инвестиционную привлекательность и кредитоспособность предприятий можно представить как основные составляющие его финансового потенциала (рис. 17).

Финансовый потенциал включает финансовые ресурсы, т.е. денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные [62]:

– для выполнения финансовых обязательств перед государством, кредитной системой, поставщиками, страховыми органами, другими предприятиями и физическими лицами, работниками предприятия;



**Рис. 17. Финансовый потенциал**

– для осуществления затрат на развитие хозяйственной деятельности и объектов непроеизводственной сферы, потребление, накопление, в специальные резервные фонды и др.

Финансовый потенциал предприятия – это отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного финансового результата при условии [63]:

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

Авторы учебного пособия считают очень важным в очередной раз напомнить читателям, что все виды потенциалов находятся в тесной связи друг с другом и отделить их порой бывает очень сложно, даже в некоторых случаях практически невозможно.

Так, например, финансово-производственный потенциал можно представить в виде следующей функции:

$$\text{ФППП} = F(\text{vpm}, \text{mrg}, \text{ir}, \text{fr}), \quad (2)$$

где ФППП – финансово-производственный потенциал предприятия; vpm – объём производственных мощностей предприятия; mrg – материальные и природные ресурсы; ir – интеллектуальные ресурсы; fr – финансовые ресурсы.

Наличие экономического дохода – важнейшая, но не единственная характеристика налогового потенциала. Как справедливо указывает

В. Селиверстова, «экономический доход трансформируется в бюджетные доходы только тогда, когда установлены правила налогообложения – определены объекты налогообложения, налоговые базы и ставки».

Материальной основой налогового потенциала является экономический потенциал. Величина экономического потенциала есть результат их совокупных усилий, выраженный потенциальной прибылью, остающейся в распоряжении предприятия.

Связующим звеном между налоговым потенциалом и экономическим потенциалом является финансовый потенциал. Таким образом, в условиях существующей маркетинговой среды совокупная способность экономического потенциала удовлетворять потребности рынка в определённом объёме материальных благ и услуг представляет собой совокупность финансовых ресурсов. Часть этих ресурсов, в соответствии с действующим налоговым законодательством, представляет собой потенциальную возможную сумму налоговых баз, являющихся основой для исчисления всей совокупности налогов и обязательных платежей [64], т.е. сумму налогового потенциала.

Следовательно, можно сделать вывод, что налоговый потенциал объединяет одновременно три уровня связей и отношений, показывая, таким образом, зависимость между экономикой, финансами и налогами, и характеризуется при этом экономической структурой, элементами которой являются объекты обложения, налоговые базы и ставки [65].

Налоговый потенциал представляет собой составную часть финансового потенциала совокупности объектов налоговых отношений.

Приоритетной характеристикой экономического потенциала является финансово-инвестиционный потенциал, который представляет собой способность предприятия создавать, привлекать и использовать фонды денежных средств для сохранения непрерывности деятельности, а также развития и совершенствования форм, методов и моделей деятельности предприятий [66]. Это объясняется тем, что финансово-инвестиционный потенциал, во-первых, отражает воспроизводственный аспект функционирования предприятия, т.е. способность активизировать необходимый объём финансовых ресурсов для развития деятельности; во-вторых, позволяет выявить способность организации участвовать в хозяйственном обороте без какого-либо ущерба, обеспечив достаточный уровень платёжеспособности и оборачиваемости вложенного капитала.

Финансово-инвестиционный потенциал, равно как и прочие элементы экономического потенциала, имеет ресурсную составляющую, которой свойственно накапливаться и потребляться в процессе кругооборота капитала организации.

### **3.4. Экономический потенциал и его взаимосвязи с предпринимательским потенциалом**

Предпринимательские способности предприятия рассматривают как экономический ресурс, структура которого состоит из субъектов осуществления предпринимательской деятельности (предпринимателей), инфраструктуры и элементов, связанных с основами организационного поведения в данной сфере (предпринимательскую этику и культуру).

Так как потенциальные возможности по реализации предпринимательских способностей коллектива являются одним из видов экономических ресурсов, следовательно, и предпринимательский потенциал является элементом экономического потенциала. Подчеркнём, что в данном случае имеется в виду предпринимательский подпотенциал как составляющая экономического потенциала (см. рис. 14).

Для российской экономической системы исследования предпринимательского потенциала являются достаточно новыми, так как раньше существование понятия «предпринимательский потенциал» не признавалось [67].

До сих пор предпринимательский потенциал как термин экономической теории упоминается, но не формулируется в явной форме отечественными учёными (в частности, М.В. Кобакиным и В.А. Лапшовым [68]).

Таким образом, несмотря на определённый интерес к предпринимательскому потенциалу, не все аспекты его содержания как экономической категории нашли отражение в исследованиях, а проблемы его формирования и использования ждут своего решения как на практике, так и в теории [67].

Предпринимательский потенциал как экономическая категория выражает способность предприятия на инновационной (научно-технической) и рискованной основе решать задачи предприятия, формируя уникальные комбинации ресурсного, научно-технического, информационного и других потенциалов данной системы.

В качестве наиболее подходящего определения представим следующее: предпринимательский потенциал – это способность, возможность коллектива, используя имеющиеся ресурсы, достигать определённых (желаемых) целей и задач.

Однако в отечественной экономической науке до настоящего времени не сформулирован единый подход к определению понятия «предпринимательский потенциал».

Различие взглядов на сущность и подходы к предпринимательскому потенциалу свидетельствует о сложности, многоаспектности, динамизме изучаемого явления.

Сложность определения данной дефиниции обусловлена тем, что предпринимательский потенциал определяется набором, структурой,

взаимосвязями, особенностями использующихся для ведения предпринимательской деятельности ресурсов, а также эффективностью управления ресурсными потоками.

Существует довольно тесная взаимосвязь между экономическим потенциалом и предпринимательским потенциалом.

Начнём с того, что одним из основных факторов формирования предпринимательского потенциала является экономический фактор, а соответственно, экономический потенциал, который в совокупности со всеми остальными формирует предпринимательскую среду.

В большинстве публикаций предпринимательский потенциал отождествляется с такой категорией, как производственный потенциал. Причём в ряде работ имеет место отождествление его с предпринимательским потенциалом.

Производственный потенциал предприятия является материальной предпосылкой ускорения научно-технического прогресса. Между ними существует взаимосвязь: чем выше технико-экономический уровень элементов потенциала и степень их использования, тем мощнее база (материально-техническая) научно-технического прогресса, тем шире горизонты внедрения его достижений, больше возможностей для совершенствования и увеличения размеров элементов производственного потенциала предприятия [69]. Они взаимно совершенствуют и развивают друг друга.

На самом деле данные категории нельзя отождествлять. Здесь следует уточнить, что действительно предпринимательские способности как основополагающий элемент предпринимательского потенциала являются основным элементом производственного потенциала, составляют его основу, а оценка уровня и эффективности их использования характеризует производственный потенциал в целом [70]. Таким образом, в данном случае вновь проявляется сложность в разграничении взаимосвязей между потенциалами.

И всё-таки авторы учебного пособия придерживаются мнения, что производственный потенциал всего лишь часть предпринимательского потенциала. Этот факт ещё раз подтверждает, что экономический потенциал, элементом которого является производственный потенциал, является, в свою очередь, функциональной подсистемой предпринимательского потенциала.

Определены основные сущностные компоненты предпринимательского потенциала: личностная (способности предпринимателя), ресурсная (ресурсы, необходимые для реализации предпринимательского потенциала) и экономическая (организация и управление процессом воспроизводства предпринимательского потенциала) [71].

Однако существует другой подход, авторами которого являются И.Г. Цыганов, Н.В. Никитина, Д.В. Розов, И.Н. Дежкина, И.А. Сергеева. В рамках данной концепции предпринимательский потенциал рассматри-

вается как составляющий элемент более высокого уровня, т.е. экономического потенциала.

Исключительность предпринимательского потенциала заключается в том, что он обеспечивает взаимодействие экономических ресурсов, т.е. данную зависимость можно представить в виде формулы

$$T_{\text{пр.эп}} = \text{ПрП РСП}, \quad (3)$$

где ПрП – предпринимательский потенциал; РСП – рыночно-сбытовой потенциал;  $T_{\text{пр.эп}}$  – наращивание экономического потенциала (максимальное использование экономических ресурсов).

Возникновение этой взаимосвязи связано с тем, что предпринимательский потенциал входит в состав производственного потенциала, который, в свою очередь, так же как рыночно-сбытовой потенциал, является составляющей экономического потенциала.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует, что существует прямая зависимость уровня и темпов роста экономического, инвестиционного, а следовательно, и инновационного потенциалов от реализации предпринимательского потенциала.

Однозначно успешное использование предпринимательского потенциала обусловлено прежде всего наличием высокого уровня трудового потенциала. Предпринимательский потенциал является неотъемлемой частью трудового потенциала (Р. Хизрич, М. Питере [73] и др.)

В результате исследования авторы данного учебного пособия пришли к такому выводу: существование экономического потенциала без предпринимательской компоненты вполне приемлемо, а вот существование и наращивание предпринимательского потенциала без соответствующего уровня экономического потенциала весьма проблематично. Поэтому предлагаем рассматривать экономический потенциал как важную составляющую более высокого уровня – предпринимательского потенциала.

### **3.5. Инновационный потенциал как элемент системы управления экономическим потенциалом**

В условиях глобализации экономики и ужесточения конкурентной борьбы в значительной степени возрастает роль инновационной (научно-технической) деятельности для обеспечения конкурентоспособности предприятий [74].

Сфера научно-исследовательских разработок является реальным потенциалом, который предприятие может использовать для удержания и создания новых конкурентных преимуществ [75].

Инновационная направленность экономических процессов доказала неэффективность организационных структур и методов традиционного менеджмента, не учитывающих возрастающего значения нематериальных форм и нетрадиционных качественных факторов экономического роста.

Современный менеджмент должен быть менеджментом инновационного типа, т.е. он должен обладать определённым инновационным потенциалом, управление которым является составной частью инновационного менеджмента и решает вопросы планирования и реализации инновационных стратегий, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия.

Наличие инновационного потенциала является необходимым, но недостаточным условием эффективного развития предприятия, так как одна и та же совокупность накопленных ресурсов может использоваться с различной степенью эффективности.

Инновационный потенциал может остаться невостребованным, если предприятие не будет обладать достаточным экономическим потенциалом и эффективно его использовать.

Устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия зависят от уровня и эффективности использования экономического потенциала. Уровень использования экономического потенциала, с одной стороны, характеризует рациональное использование всех имеющихся ресурсов в настоящее время, с другой стороны, наличие потенциальных возможностей для развития в будущем [76].

Экономический потенциал – первое условие внедрения инновационного менеджмента.

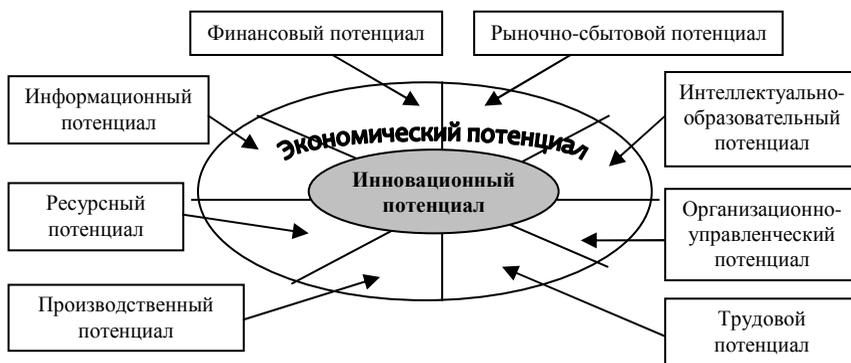
Принимая во внимание современные условия осуществления деятельности и информацию о существующих подходах, можно сделать вывод, что «экономический потенциал представляет собой наличие активов (ресурсов и резервов), используемых в настоящее время и/или авансированных и обеспеченных соответствующими источниками финансирования, возникающих в результате экономической деятельности предприятия в рамках стратегии развития, а также существующих либо возможных условий и ограничений законодательного, финансового, организационно-технического, отраслевого и территориального характера».

Потенциал обладает двухкомпонентной структурой. Первая компонента – это достигнутый потенциал, вторая компонента – потенциал развития предприятия. А развитие предприятия всегда подразумевает осуществление инновационной деятельности.

Экономический потенциал и инновационный потенциал не могут существовать обособленно и независимо от других экономических категорий, наоборот, они тесно связаны с другими видами потенциалов и между собой.

Передовая зарубежная и отечественная наука доказала, что инновационные компоненты способны преобразовать производственную сферу, обновляя производственный аппарат, мотивируя персонал эффективно его использовать.

Инновационный потенциал является неотъемлемой частью экономического потенциала (рис. 18).



**Рис. 18. Структура экономического потенциала**

Инновационный потенциал составляет ядро экономического потенциала предприятия и определяет потенциальную возможность предприятия относительно осуществления инновационного развития.

Инновационный потенциал является многоуровневым и многоаспектным явлением, которое следует рассматривать во всём комплексе его проявлений.

Существует и обратная связь: экономический потенциал является составляющей инновационного потенциала.

Категорию «инновационный потенциал» можно трактовать как способность системы к трансформации фактического порядка вещей в новое состояние с целью удовлетворения потребностей (потребителя, рынка) [77].

При этом эффективное использование инновационного потенциала делает возможным переход от скрытой возможности к новой реальности.

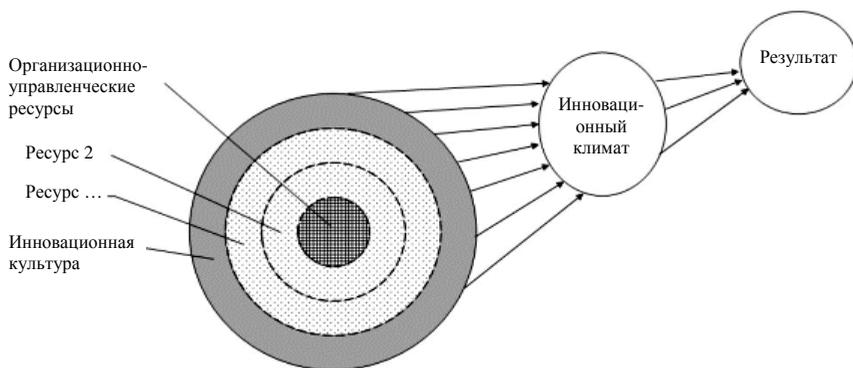
Благодаря наличию инновационного потенциала предприятия получают возможность накопления экономического потенциала. Причём приоритетное значение приобретает не просто наличие, а его эффективное использование.

Инновационный потенциал представляет собой систему взаимосвязанных ресурсов и возможностей предприятия, его структура представлена в виде иерархических колец (чем ближе к центру, тем важнее наличие этой компоненты для его реализации) (рис. 19).

Таким образом, основной составляющей инновационного потенциала является ресурсный потенциал.

Взаимосвязь между категориями «экономический потенциал» и «ресурсный потенциал» была описана в предыдущих пунктах.

Размытость в понимании сущности категорий «экономический потенциал» и «инновационный потенциал» связана с многообразием различных определений. Это объясняется тем, что каждый из исследователей выделяет какую-то одну из характерных черт потенциалов, не раскрывая их полностью.



**Рис. 19. Структура инновационного потенциала**

Кроме того, все составляющие потенциала тесно связаны между собой, находятся в «пограничном» состоянии. Эта грань между потенциалами довольно прозрачна и тонка. Например, инновационный потенциал нередко отождествляют с одним из аспектов научного, интеллектуального, технико-технологического потенциалов.

Сбалансированность функциональных составляющих экономического потенциала является основным условием его полной реализации, так как отставание одной из них выступает сдерживающим фактором [76].

При формировании структуры экономического потенциала и инновационного потенциала предприятия и определении их взаимосвязей следует придерживаться определённой трактовки данных понятий и особенно специфики отрасли.

### **3.6. Взаимосвязь экономического потенциала с конкурентным потенциалом**

В современных условиях всё большее значение приобретает конкурентоспособность не только продукции, но и самих предприятий.

В рыночных условиях организациям недостаточно только материально-финансовых ресурсов, им нужно обладать внутренними ресурсами, т.е. знаниями, квалификацией и умениями, которые позволят предприятию конкурировать на рынке [78]. В литературе такой подход приобрёл название «концепции интеллектуального потенциала фирмы». А интеллектуальный потенциал является главной составляющей инновационного потенциала.

Таким образом, можно сделать вывод: если инновационный потенциал является частью конкурентного потенциала, то и экономический

потенциал также является элементом как инновационного потенциала, так и конкурентного потенциала.

В данном случае аналогично предыдущим видам потенциала авторы не могут сойтись во мнениях по поводу формулирования фундаментального определения категории «конкурентный потенциал». Однако все они едины во мнении по поводу того, что конкурентный потенциал определяется способностью быстро адаптироваться к изменениям рынка. Это возможно лишь благодаря инновационному потенциалу, т.е. способности обновляться. Отсюда можно сделать вывод, что инновационный потенциал – элемент конкурентного потенциала.

Помимо всего этого однозначно можно утверждать, что предприятия не смогут накопить достаточный для стабильного и устойчивого функционирования конкурентный потенциал без наличия достаточного экономического потенциала, который является фундаментом для создания конкурентного потенциала предприятия. Таким образом, наращивание экономического потенциала позволяет повышать конкурентный потенциал предприятия.

Кроме того, одним из структурных элементов хозяйственного потенциала, а следовательно, экономического потенциала является конкурентный подпотенциал (см. рис. 14).

Таким образом, прослеживается обратная связь: наращивание конкурентного потенциала позволяет получать желаемую (большую) экономическую выгоду, а значит, приводит к увеличению экономического потенциала. Можно сформулировать мысль по-другому: без конкурентного подпотенциала в составе экономического потенциала предприятие не сможет не только нарастить экономический потенциал, но и поддерживать его на определённом, «безопасном» уровне.

Рассматриваемые категории относятся к динамичным поликатегориям и обладают достаточно сложными взаимосвязями, которые до конца ещё не изучены. Экономический потенциал в тандеме с конкурентным потенциалом определяют позиции предприятия на рынке.

### **3.7. Экономический потенциал как основной элемент стратегического потенциала**

Среди финансовых аналитиков, профессионально занятых в области оценки бизнеса, получил широкое распространение термин «стратегический потенциал компании» [79]. Очень часто категории «стратегический потенциал» и «экономический потенциал» отождествляются.

Учёные считают, что экономический потенциал – более широкое и ёмкое понятие, чем стратегический потенциал, и включает в себя как стратегический потенциал, так и научно-технический, производственный, инфраструктурный, инвестиционно-финансовый и другие потенциалы.

На наш взгляд, стратегический потенциал – категория более широкая, раскрывающая способность предприятия анализировать ситуацию, которая находится во внешней среде, и оценивать конъюнктуру на рынках.

Другими словами, это – способность фирмы адаптироваться к условиям внешней среды, которые изменяются, за счёт:

- 1) постоянного наблюдения за изменением потребностей и спроса на товары и услуги, выдвижением и реализацией конкурентоспособных идей, которые наилучшим образом удовлетворяют эти потребности и спрос;

- 2) приспособления производственного аппарата к наиболее эффективному выполнению фирмой своих функций.

Поэтому стратегический потенциал – понятие относительное: для одних целей, при одних первичных условиях, которые складываются на рынках, он может быть достаточно высоким, при других – низким. Так же, как и для разных временных периодов, стратегический потенциал может отвечать или не отвечать требованиям потенциальных потребителей продукции предприятия [80].

Чрезвычайную сложность представляет собой оценка степени адаптивности стратегического потенциала организации, так как она определяется не только внутренними, но и внешними воздействиями. В первую очередь такое воздействие возникает со стороны спроса на продукцию фирмы. Изменчивость параметров спроса обусловлена комплексом причин экономического, политического, демографического, социально-культурного характера. На адаптивность стратегического потенциала организации влияет также конъюнктура, которая складывается на рынках материальных ресурсов, финансовых рынках, рынках рабочей силы, информации, услуг [80].

Это означает, что, как и всякая система, стратегический потенциал предприятия имеет предельные возможности адаптации к постоянно изменяющимся условиям производства.

Роль и значение экономического потенциала заключаются в поиске и реализации внутренних источников саморазвития в целях обеспечения стабильной работы предприятия [81].

Стратегическое управление организации начинается с проведения анализа, в том числе внешней и внутренней среды компаний-конкурентов, поставщиков, покупателей, кадрового потенциала, финансовых, трудовых и технических ресурсов компании. Для осуществления качественного анализа необходимо обладать соответствующей статистической информацией.

Таким образом, основой стратегического управления предприятием (в том числе и стратегического потенциала) является оценка и мониторинг экономического потенциала организации, осуществляемые по следующему алгоритму [81]:

- выявление структуры экономического потенциала;
- анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности предприятия;
- формирование методики диагностики потенциала, оценка элементов, образующих потенциал;
- выявление синергетического влияния элементов;
- интегральная оценка экономического потенциала как основы конкурентоспособности предприятия;
- разработка общей и локальных стратегий по укреплению и развитию конкурентоспособного потенциала.

Любая организация ориентирована на успешное функционирование в долгосрочной перспективе. Это порождает необходимость определения стратегического потенциала организации, направления его использования, адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, обеспечения общей эффективности управления. Именно требования внешней среды определяют направления преобразования стратегического потенциала [82].

Стратегический потенциал – это прежде всего совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, необходимых для разработки и реализации стратегии организации. Следовательно, экономический потенциал является его неотъемлемой и приоритетной составляющей.

Специфический внутрифирменный и рыночный подпотенциалы образуют стратегический потенциал успеха предприятия.

### **3.8. Взаимосвязь экономического потенциала с рыночным потенциалом**

Развитие рыночных отношений в России обуславливает необходимость применения адекватного экономического инструментария в практике предпринимательской деятельности. В условиях переходной экономики он всё чаще ассоциируется с рыночным потенциалом предприятий, который является основой повышения их конкурентоспособности [83].

Исследователи полагают, что рыночный потенциал, определяющий возможность реализации факторов конкурентоспособности, в укрупнённом плане является суммой методических, человеческих, материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих рыночную деятельность предприятия.

Таким образом, функциональная зависимость рыночного потенциала от представленных выше факторов выглядит следующим образом:

$$РП = f(n) (П, П_Т, П_М, П_И), \quad (4)$$

где П – методический (инструментальный) рыночный потенциал; П<sub>Т</sub> – потенциал человеческих (трудовых) ресурсов; П<sub>М</sub> – потенциал материаль-

ных ресурсов предприятия;  $P_{и}$  – потенциал рыночных информационных ресурсов.

Другими словами, данное соотношение определяет первый, наиболее крупный ресурсный уровень рыночного потенциала.

Второй, более детальный уровень может быть представлен в виде функции

$$P = f(P_{а}, P_{п}, P_{к}), \quad (5)$$

где  $P_{а}$ ,  $P_{п}$ ,  $P_{к}$  – аналитический, производственный и коммуникативный рыночные потенциалы соответственно.

На этом же уровне потенциал персонала предприятия является функцией потенциалов квалификации персонала ( $P_{кв}$ ), опыта персонала ( $P_{оп}$ ) и управленческой структуры ( $P_{у.с}$ ).

Потенциал материальных ресурсов, в свою очередь, может быть представлен в виде суммы потенциала вещественных ресурсов ( $P_{в.р}$ ) и потенциала финансовых ресурсов ( $P_{ф.р}$ ).

Здесь логично предположить, что экономический потенциал является неотъемлемым элементом рыночного потенциала.

Однако не следует забывать о том, что формирование, управление и наращивание экономического потенциала всегда происходит в условиях рыночных трансформаций. Значит, рынок (в частности, рыночный потенциал) имеет немаловажное значение, а по сути, он занимает центральное место в деятельности предприятия, т.е. тем или иным образом рыночный подпотенциал остаётся элементом экономического потенциала.

Но по-прежнему вопрос о сущности рыночного потенциала и его взаимосвязях с другими потенциалами остаётся дискуссионным.

### **3.9. Экономический потенциал и трудовой потенциал**

Общепризнанно, что в любых социально-экономических условиях решающим фактором производства был и остаётся трудящийся человек. Создавая материальные и духовные ценности, участвуя в развитии общества, человек приобретает новые качества, постоянно наращивает профессионально-квалификационные возможности, превращаемые в конечном счёте в национальное богатство. В этом смысле труд – это реализация аккумулированных ресурсов [84].

Трудовой потенциал – сложное сочетание физических и творческих способностей, знаний, навыков, опыта, духовных и нравственных ценностей, культурных установок и традиций.

Трудовой потенциал предприятия является одной из важнейших составляющих его экономического потенциала.

Более того, трудовые ресурсы выступают как фактор экономического развития, причём всё большее значение приобретают качественные со-

ставляющие трудового потенциала: знания, квалификация, образовательный уровень и т.д.[85].

Однако можно утверждать, что экономический потенциал – предпосылка для формирования и наращивания трудового потенциала, т.е. своего рода стимул к осуществлению деятельности.

В настоящее время проблемы рационального использования трудового потенциала, его развития как фактора конкурентоспособности предприятия ещё не нашли своего места в системе общего управления предприятием.

Однако уже сейчас можно смело утверждать, что, подобно информационному потенциалу, который одновременно тесно переплетён с другими видами потенциалов, трудовой потенциал также является неотъемлемой, важной частью любого из них, поскольку основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, для решения которых данная организация создана и существует, и управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

#### **4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПОВ (ПРИЗНАКОВ, ФАКТОРОВ) И УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

##### **4.1. Значение экономического потенциала в обеспечении устойчивого стратегического развития предприятия**

Парадигма бизнеса и предпринимательской деятельности заключается в том, что каждое предприятие стремится преумножить свою собственность с целью эффективного использования экономического потенциала предприятия.

Нередко отсутствие у предприятия стратегии развития, низкий уровень ответственности руководителей, недостаток релевантной информации об экономическом потенциале предприятия в значительной степени тормозят развитие бизнеса.

Отсутствие необходимой экономической информации затрудняет определение стратегии развития предприятия, соответственно, отсутствие стратегии снижает исполнительскую дисциплину менеджеров.

В условиях рыночной экономики возрастает и самостоятельность предприятия, а соответственно, и роль финансовых ресурсов в бизнесе. В итоге целью каждого предприятия становится стабильное его развитие. Экономический потенциал предприятия – многогранное понятие, наличие которого определяется как внешней, так и внутренней средой. Стоимостная оценка потенциала (наличие активов и источников их финансирования) соответствует стоимости имеющихся ресурсов и представляет собой

имущественный потенциал. Обеспеченность собственным капиталом активов определяет устойчивость финансового положения предприятия. Как уже упоминалось выше, наличие имущественного потенциала и степень устойчивости финансового положения, в свою очередь, характеризуют экономический потенциал предприятия. При этом неуклонный рост экономического потенциала способствует развитию бизнеса и обеспечивается рациональным управлением, основанным на результатах экономического анализа.

В рыночных условиях именно устойчивость финансового положения обеспечивает перспективу дальнейшего развития предприятия.

С позиций собственника приоритетным становится исследование потребности предприятия в инвестициях, обеспечивающих развитие бизнеса.

Вкладывая средства в предприятия, собственнику важно оценить возможности развития предприятия, т.е. возможности получения дохода на вложенный капитал.

Исследование проблем управления финансовым состоянием предприятия и, как следствие, обеспечение устойчивого стратегического развития предприятия приобретают особую актуальность и тесно взаимодействуют, во-первых, с условиями внешней среды; во-вторых, с методами объективной оценки и комплексного анализа финансового состояния и, в-третьих, с эффективностью управления собственностью на основе результатов анализа экономического потенциала.

На практике необходимым и достаточным условием при поиске компромисса между потерей ликвидности и эффективностью работы фирмы является обеспечение платёжеспособности и приемлемых объёма, структуры и рентабельности активов. Размеры вложения капитала в каждую стадию кругооборота зависят от ряда факторов финансовой среды бизнеса, а также от отраслевых и технологических особенностей организаций, как производителей, так и потребителей продукции и услуг. Например, для предприятий с материалоёмким производством требуются значительные отвлечения капитала в производственные запасы, а для предприятий с длительным производственным циклом – в незавершённое производство.

Финансовое системное комплексно-взаимоувязанное регламентирование посредством применения ситуационных нормативов должно охватывать четыре среды: управление кэшем (денежными средствами, CF); управление дебиторской задолженностью; управление запасами; управление кредиторской задолженностью и процессами привлечения краткосрочного финансирования.

В связи с этим возникает необходимость построения системы взаимосвязанных ключевых индикаторов финансово-экономической устойчивости организации, которые и следует изначально включить в модель факторного анализа с учётом приоритетных внешних и внутренних факторов для данного ситуационного периода.

При этом следует помнить, что устойчивое функционирование современной фирмы (бизнеса) определяется относительной стабильностью её результативных показателей прежде всего с позиций долгосрочной перспективы. Указанная стабильность обеспечивается двумя факторами: 1) оптимальной структурой всего комплекса функционирующего капитала (активов) предприятия и его источников; 2) степенью финансовой зависимости от кредиторов и инвесторов. Исследование практики показывает, что российские бизнесмены в целях недостаточно обоснованного снижения предпринимательских и финансовых рисков предпочитают вкладывать в дело минимум собственных средств и изыскивать способы (в том числе нелегитимные) финансирования своего бизнеса преимущественно за счёт заёмных, в том числе бюджетных, источников. Но та же практика показывает, что, в случае когда соотношение собственный капитал – заёмные средства имеет определённый сверхнормативный перекоп в сторону заимствования, риски банкротства существенно возрастают в силу отрицательного эффекта финансового левеиджа.

В связи с этим возникает потребность в экономических нормативах минимизации текущей кредиторской задолженности, как инструмента, снижающего риски достижения критического уровня (или порога) ликвидности. Понятно, что такая тактика потребует определённого увеличения привлекаемых для финансирования прироста текущих финансовых потребностей (NWK) долгосрочных пассивов, и прежде всего собственного капитала, без тотального ущерба от «проедания» последнего. Решение этой многокритериальной и многофакторной задачи возможно только при наличии соответствующей модели – системы взаимоувязанных нормативов.

Нередко в практике бизнеса возникает необходимость минимизации совокупных издержек финансирования путём преимущественного использования краткосрочной кредиторской задолженности как источника покрытия дефицита оборотных активов фирмы. Этот вариант наиболее дешёв, но вместе с тем ему присущ наиболее высокий уровень риска невыполнения платёжных обязательств в отличие от ситуации, когда покрытие дефицита оборотных активов осуществляется за счёт долгосрочных источников. В этом случае положительный эффект окажет максимизация капитальной стоимости фирмы, так как он является системным результатом процесса управления оборотным капиталом в рамках выбранной финансовой стратегии организации. Конкретные решения в области оперативного управления NWK, будучи продуктом системного нормативного подхода и способствующие увеличению капитализации предприятия, становятся целесообразными.

С позиций современного менеджмента фирма представляет собой открытую социотехническую систему, зависящую, прежде всего, как от ближнего, так и от дальнего окружения. В силу сказанного оборотные активы должны оцениваться такими индикаторами системной норматив-

ной модели, как: доля текущих средств в общей структуре функционирующего капитала; величина денежных средств (CF); объём запасов; размер дебиторской задолженности. Известно, что те или иные изменения в указанной структуре оборотных средств по-разному влияют на уровень и динамику результирующего показателя – прибыль. Высокий уровень материально-производственных запасов потребует значительных текущих расходов по их обслуживанию, в то время как широкий ассортимент готовой продукции в дальнейшем будет способствовать росту валового дохода и прибыли. Каждое решение, связанное с расчётом оптимальных уровней денежных средств, дебиторской задолженности и производственных запасов, должно быть рассмотрено как с позиции оптимальной величины именно данного вида активов, так и с позиции оптимальной структуры оборотных средств в целом. Однако эта наиболее мобильная часть активов непосредственно связана и существенно влияет на общий экономический потенциал фирмы.

Финансовое состояние, имущественное положение, финансовые результаты как компоненты экономического потенциала неизбежно зависят от внутренних и внешних условий функционирования хозяйствующего субъекта. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX в. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е гг. в условиях усиления динамизма её факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определёнными внешними переменными.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её экономического потенциала на требуемом уровне. Фирма находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия органи-

зации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать её экономический потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым обеспечивало бы стратегическую финансовую устойчивость хозяйствующего субъекта.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путём адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределённости. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во всё возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Внутренние переменные, являясь ситуационными факторами внутри организации, оказывают существенное влияние на экономический потенциал фирмы. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Однако, как показывает практика, не все внутренние переменные полностью контролируются топ-менеджментом, и зачастую внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основными переменными компонентами в самой компании, требующими внимания руководства, известно, являются цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели, представляя собой конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе,

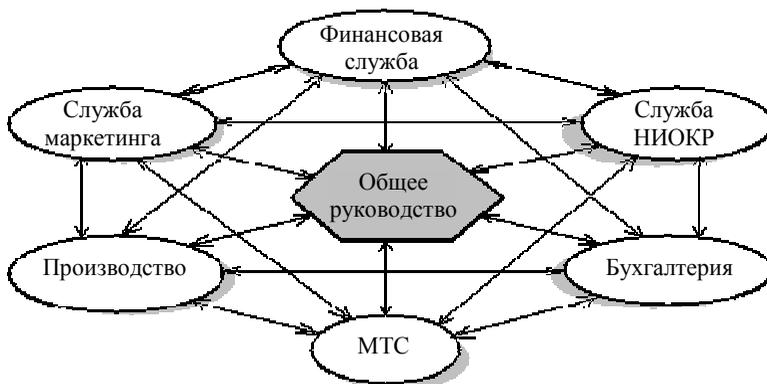
тем самым формируют ключевые индикаторы функционирования организации. Соответственно, ввиду того, что основной целью работы большинства фирм является получение прибыли, последняя и будет являться ключевым показателем коммерческой организации, что зафиксировано в Гражданском кодексе Российской Федерации. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации как логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление чётких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации, реализует различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи, определяя работу, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определённые сроки, непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения всё возрастающими объёмами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Всё многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупнённым сферам, которые объективно взаимоувязаны основными информационными потоками в управлении предприятием:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчётность;
- общее управление (рис. 20).



**Рис. 20. Внутренние факторы организации, оказывающие влияние на экономический потенциал**

Качественный и многосторонний анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой эффективного управления экономическим потенциалом, так как экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и её анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

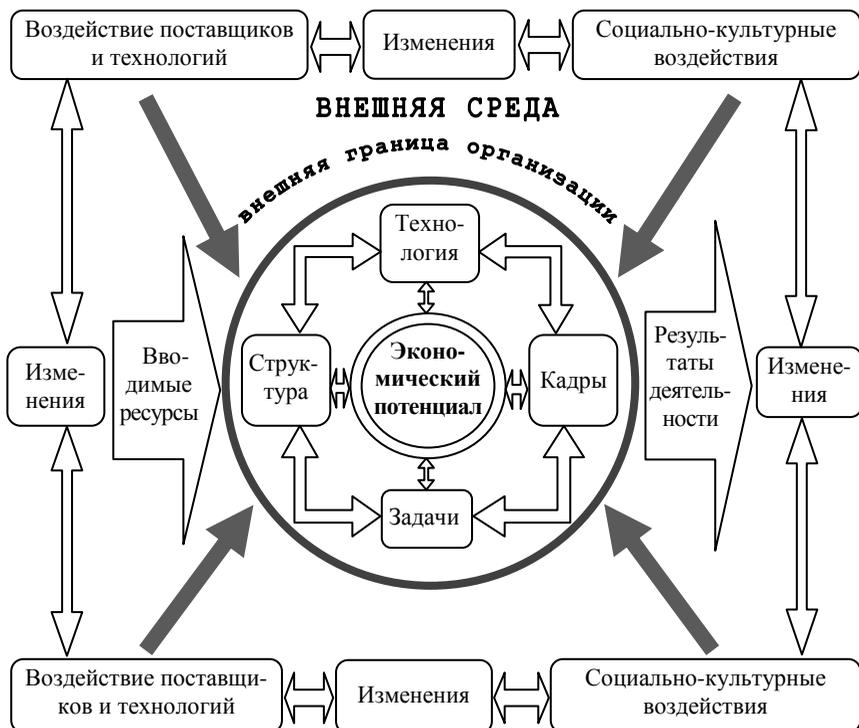
Внешняя среда функционирования фирмы динамична и непрерывно изменяется. Вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, введение новых законов и налогов, изменение рыночной структуры, новые технологии, революционизирующие процессы производства оказывают влияние на составляющие экономического потенциала. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды объективно является одним из ключевых факторов компонентов её успеха. Вместе с тем эта способность является условием существования запланированных стратегических преобразований.

Однако набор факторов внешней среды и оценка их воздействия на экономический потенциал фирмы различны. Зачастую фирма в процессе управления сама определяет набор индикаторов, позволяющих оценить степень внешнего воздействия на результаты её деятельности как в настоящий период, так и в стратегическом аспекте.

Внешняя среда компании является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её экономического потенциала на должном уровне. Для обеспечения стратегической финансовой устойчивости субъекту хозяйствования необходимо располагать информацией о факторах внешней среды и деятельности самого предприятия.

На сегодняшний день среди многообразия факторов внешнего характера стали выделять составляющие общего, прямого и косвенного воздействия. К факторам общего воздействия принято относить те, которые являются наиболее общими для всех организаций: состояние экономики в данной ситуации и влияние этого состояния на конкретные сферы бизнеса и данный тип фирм; политику государства по отношению к различным бизнес-системам; состояние правовой защищённости бизнеса, конкретных организаций, юридических и физических лиц; отношение основного населения к данному виду бизнес-деятельности и конкретной организации; методы управления, которые использует государство по отношению к различным организациям.

В результате воздействия этих групп факторов была сформулирована модель воздействия внешних факторов (рис. 21), сгруппированных в четыре основные группы: законодательного и политического воздействия; экономики и конкуренции; социального и культурного характера, а также поставщиков и технологии. Все группы взаимосвязаны и могут быть охарактеризованы определёнными тенденциями изменений.

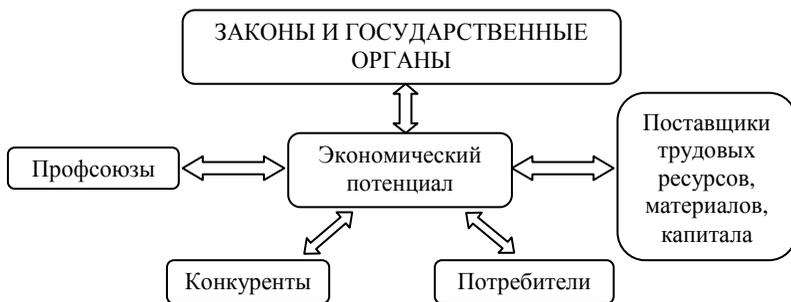


**Рис. 21. Модель воздействия внешних факторов на экономический потенциал**

На основании исследований последних лет мы можем конкретизировать представленную модель составляющими прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия стали относить потребителей, конкурентов, поставщиков, правительственные учреждения, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к деятельности (операциям) конкретной организации (рис. 22).

Среда прямого воздействия включает условия, непосредственно влияющие на деятельность организации, которая, осуществляя свою операционную работу, испытывает это прямое и непосредственное воздействие извне.

Поставщики исторически играют особую роль, так как фирмы любой природы и сложности в наибольшей мере находятся в самой непосредственной зависимости от сети поставщиков материалов и оборудования, потребляемой энергии, капитала и необходимых сотрудников (трудовых ресурсов) для фирмы. При этом сеть поставщиков внутри страны и за её пределами (иностраннх) может оказаться более сложной и дорогой в результате политических актов и правовых изменений в стране-поставщике.



**Рис. 22. Факторы (среда) прямого воздействия на экономический потенциал**

Необходимые для осуществления производственного процесса материалы играют решающую роль в процессе жизнедеятельности организаций, и это вынуждает их накапливать и содержать определённые резервные объёмы, связывая значительные денежные суммы на время хранения до включения в производственную деятельность.

Для обеспечения развития и устойчивого функционирования фирма испытывает также потребность в поставщике капитала: банках, федеральных и международных займах для реализации конкретных программ, акционерах и конкретных лицах, покупающих акции. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше её возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объём средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Немалые трудности испытывает большинство организаций и в обеспечении трудовыми ресурсами как исполнителей, так и руководителей. Сложные технологии и техника требуют специалистов соответствующей подготовки. Например, бурно развивающимся отраслям, связанным с компьютерными технологиями, необходимы высококвалифицированные инженеры и техники, опытные программисты и разработчики систем. Постоянную нехватку ощущают фирмы в менеджерах, особенно среднего и высшего звеньев управления.

Законы и государственные органы оказывают влияние на экономический потенциал, так как могут как способствовать развитию бизнеса, так и тормозить его развитие. Организации, осуществляющие бизнес-деятельность, обязаны соблюдать не только общегосударственные законы, законы региональных законодательных органов, но и требования государственных органов, регулирующих и контролирующих осуществление бизнес-операций. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать,

что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Выделим наиболее часто встречающиеся факторы для проведения анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонopolное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Потребители являются одним из краеугольных камней эффективного бизнеса. Классики менеджмента утверждают, что существование и эффективная деятельность организации зависят от её умения находить потребителей результатов её деятельности, как товаров, так и услуг, для того, чтобы удовлетворять запросы клиентов. К числу подобных организаций относят и всю государственную систему, организации которой не осуществляют коммерческую деятельность, т.е. не участвуют в получении прибыли.

Во всех экономически развитых странах уже сложилась система, в которой именно потребитель решает, какие товары и услуги для него желательны и по какой цене он готов их получать.

Грамотные менеджеры чётко понимают, что, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят к снижению экономического потенциала даже крупнейших компаний, а как следствие, к значительным потерям и кризисам. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчинёнными.

Важнейшим условием процветания фирмы является её постоянное совершенствование, и прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха. Вместе с тем необходимо отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов – от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Каждый из этих факторов, влияя на составляющие экономического потенциала, может оказывать как определённое содействие операционной деятельности, так и противодействие достижению эффективных желаемых результатов.



**Рис. 23. Факторы (среда) косвенного воздействия**

Среда (факторы) косвенного воздействия по некоторым параметрам конкретизирует вышеуказанные факторы, характерные для общего воздействия, и расширяет их перечень (рис. 23).

Среда косвенного воздействия более сложна, чем среда прямого воздействия, и объективно отличается меньшей полнотой и достоверностью. В то же время факторы среды косвенного воздействия могут в определённых условиях выступать как сильнодействующие факторы прямого воздействия.

Неопределённость внешней среды является следствием количества информации, которой располагает субъект хозяйствования применительно к данному фактору, а также степенью (уровнем) уверенности в её точности.

В качестве факторов среды косвенного воздействия, очевидно, можно выделить: технологии, состояние экономики, отношения с местным населением, социально-культурные и политические.

Применительно к экономическому потенциалу технология может являться фактором внешнего воздействия, когда речь идёт о существующих наиболее прогрессивных или устаревших технологиях, распространённых в сфере данной бизнес-деятельности в мире и странах-партнёрах. В то же время технология является внутренним фактором, в виде системы нововведений, с которыми товары и/или услуги изготавливаются и продаются.

Состояние экономики оказывает влияние, так как определяет скорость перемещения капитала из производственной сферы в область торговли и из одних стран в другие. Любое конкретное изменение в экономике оказывает различное воздействие на сферы производства и торговли, различные системы услуг и т.д. Наиболее важно учитывать состояние экономики и важнейшие тенденции в её изменениях в организациях, осуществляющих свою бизнес-деятельность одновременно в ряде стран. На эффективность бизнес-деятельности сильное влияние оказывает измене-

ние курсов валютных систем, которые в значительной мере зависят от состояния экономики и важнейших тенденций в её изменении.

Отношения с местным населением также имеют для организации очень важное значение, так как от этого зависит уровень эффективности её функционирования в данном конкретном месте. Существует три обязательных для организации условия: наполнение рынка (рыночной ниши) приемлемым товаром (качество, стоимость), создание новых рабочих мест для населения и требуемый уровень (определённый, установленный местными условиями) экологичности производственной деятельности. Как и в любой сфере бизнеса и взаимовыгодного партнёрства, наиболее эффективен и одновременно «работает» принцип «выгодно вместе».

Социально-культурные и политические факторы должны учитываться как часть отношений с местным населением и как весьма важный самостоятельный интегральный фактор. Любая организация функционирует по меньшей мере в одной политической и одной культурной среде. Социально-культурные и политические составляющие существенным образом влияют на экономический потенциал бизнес-структур и зависят от поведения руководителей высшего уровня организации и их взаимоотношений с местной администрацией, политическими и социокультурными системами. В зависимости от отношения с фирмой, её имиджа, степени известности и других факторов формируется бизнес-ситуация.

Политический строй и политика государственных структур и правительственных органов, установленные существующие уровни оплаты различным категориям работающего населения определяют объём покупок основными покупателями, отношение их к местным (отечественным) и зарубежным товарам, это, в свою очередь, влияет на объём экспорта товаров и услуг.

Всё ранее рассмотренное становится гораздо более сложным для тех организаций, которые систематически работают за рубежом. В процессе функционирования организации необходимо учитывать специфику прогнозирования при планировании, возможность эффективно организовать, оперативно руководить и контролировать работу как отдельных личностей, так и организации в целом.

Существенную роль играют виды международного бизнеса, в которых участвует организация за рубежом, специфика международного и внутригосударственного воздействия на существующие методы и формы управления международным бизнесом и основные направления в дальнейшем его развитии.

Управление международным бизнесом осуществляется через способы и методы проникновения на новые рыночные пространства (регионы), через экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые капиталовложения и многонациональные корпорации. Проникновение на новые рынки, в свою очередь, неразрывно связано и может опираться на факто-

ры четырёх видов: культурные, экономические, законодательно-правовые и уровень государственного регулирования в международных отношениях и управленческой деятельности по отношению к международным связям.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что для эффективного управления экономическим потенциалом финансовый менеджмент должен учитывать внешнее окружение как единое целостное воздействие в силу того, что организация является открытой социотехнической системой и зависит от используемых ресурсов и результатов взаимодействия с внешней средой. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, все другие – к среде косвенного воздействия. Организация должна своевременно и эффективно реагировать на изменения во внешней среде, приспосабливаться к ним, чтобы обеспечивать выживаемость и достигать поставленных целей.

В условиях сложной и динамично развивающейся внешней среды необходимо осуществлять постоянный мониторинг и анализ факторов влияния и на основании собранной информации прогнозировать тенденции и возможные ситуации во взаимодействии, что возможно с помощью SWOT-, STEP-, SNW-анализа.

Сегодня единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного функционирования в стратегическом аспекте и непрерывного развития является детальное рассмотрение внешней и внутренней среды фирмы в их взаимосвязи. А для этого необходимы разработка и осуществление комплексного многомерного анализа с учётом индивидуальных особенностей компании при соответствующем кадровом, финансовом и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений в отношении экономического потенциала.

Основополагающим принципом любого предприятия является непрерывность деятельности, которая может быть обеспечена наличием и оптимальным ростом экономического потенциала предприятия.

Следовательно, перед менеджерами стоит весьма сложная задача, которая заключается в обеспечении наращивания экономического потенциала.

В связи с этим объективная оценка экономического потенциала и использование резервов позволят эффективно управлять предприятием. Предприимчивость бизнеса требует, с одной стороны, увеличения собственности, а соответственно, увеличения имущественного потенциала, с другой стороны, обеспечения устойчивости финансового положения для предотвращения банкротства.

Таким образом, для современного предприятия исследование и рациональное использование экономического потенциала является необходимым этапом в обеспечении устойчивого стратегического развития предприятия.

Необходимость управления экономическим потенциалом требует установления более глубинных причинно-следственных связей между наличием и использованием ресурсов, наличием капитала и эффективностью его использования.

#### **4.2. Ключевые индикаторы формирования и наращивания экономического потенциала**

Под экономическим потенциалом предприятия принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, способности и другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности.

Экономический потенциал предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всего предприятия [86].

Кроме того, экономический потенциал представляет собой состав трудовых, материальных, финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия.

Состояние экономического потенциала предприятия характеризуют следующие факторы и показатели [86]:

- объём и количество производственных ресурсов;
- численность промышленно-производственного персонала;
- состав основных производственных фондов;
- величина оборотных фондов и материальных запасов;
- наличие финансовых ресурсов и нематериальных активов;
- использование патентов, лицензий, технологии, информации;
- способности персонала предприятия и профессиональной деятельности во всех сферах производства и на всех уровнях управления;
- финансовое состояние предприятия, уровень текущей платёжеспособности и ликвидности, внешняя и внутренняя задолженность, степень кредитоспособности;
- состояние научной, творческой, рационализаторской и инновационной деятельности, способность к обновлению производства и смене действующей технологии;
- информационное обеспечение маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности, качество используемой информации, степень её обоснованности и достоверности.

В зарубежной практике существует целая система различных индикаторов, с помощью которых производится сравнительная оценка развития экономического потенциала разных организаций.

Наивысшим уровнем развития экономического потенциала отдельной организации станет мировое лидерство.

Прежде чем пытаться раскрыть суть данного вопроса, следует определиться, что такое индикаторы и показатели, являются ли эти категории синонимами.

Для этого приведём определения данных понятий.

*Показатели* – величины, критерии, уровни, измерители, которые позволяют судить о состоянии экономики мира, страны, региона, предприятия и изменении этого состояния, об экономическом развитии, росте, подъёме или спаде. Само слово «показатель» говорит о том, что он «показывает» состояние экономической системы, экономического объекта [87].

*Индикатор* (от лат. indicator – указатель) – ориентирующий экономический показатель, измеритель, позволяющий в определённой степени предвидеть, в каком направлении следует ожидать развития экономических процессов [88].

Таким образом, под индикаторами понимается совокупность важнейших характеристик объекта или системы, позволяющих в формализованном виде описать состояние их основных параметров, выбрать оптимальные варианты функционирования системы в разное время и определить наилучшие способы её развития в будущем.

В роли индикаторов экономического потенциала могут выступать совершенно различные показатели, широкий спектр, начиная от финансовых и экономических новостей и заканчивая цифрами статистики.

В качестве индикаторов развития экономического потенциала отечественных предприятий выделяют следующие:

1. Объём огруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами, р.
2. Индекс промышленного производства, в % к предыдущему году.
3. Индекс физического объёма продукции в сопоставимых ценах, в % к предыдущему году.
4. Уровень рентабельности организаций, %.
5. Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, р.
6. Темп роста среднемесячной начисленной заработной платы одного работника, в % к предыдущему году.
7. Темп роста численности занятых в экономике, в % к предыдущему году.
8. Уровень официально зарегистрированной безработицы, в % к трудоспособному населению.
9. Индекс физического объёма инвестиций в основной капитал за счёт всех источников финансирования, %.
10. Темп роста объёма инвестиций в основной капитал за счёт внебюджетных источников, %.
11. Доля прибыльных видов продукции, %.

Индикаторы экономического развития – объёмы и темпы роста производства, структура производственных затрат (материальных, на оплату труда и т.п.), рентабельность, налоговая нагрузка, сальдо платёжного баланса, инвестиционная активность.

Кроме того, в качестве взаимосвязанных индикаторов экономического потенциала могут выступать имущественное положение и финансовое состояние.

Нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения, и наоборот.

Анализ финансового состояния начинают с изучения состава и структуры имущества предприятия.

Анализ имущественного положения предприятия основывается главным образом на относительных показателях, так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции практически невозможно привести в сопоставимый вид.

В оценке имущественного положения предприятия используется ряд показателей, рассчитываемых по данным бухгалтерской отчётности [89]:

1. Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия, даёт обобщённую стоимостную оценку активов, числящихся на балансе предприятия. Эта учётная оценка не совпадает с суммарной рыночной оценкой активов. Рост этого показателя говорит о наращивании имущественного потенциала предприятия.

2. Доля активной части основных средств рассчитывается по данным «Приложения к бухгалтерскому анализу» (как и три последующих показателя). Согласно нормативным документам под активной частью основных средств понимают машины, оборудование и транспортные средства. Рост этого показателя в динамике расценивается как благоприятная тенденция.

3. Коэффициент износа характеризует долю стоимости основных средств, оставшуюся к списанию на затраты в последующих периодах. Используется в анализе как характеристика состояния основных средств.

4. Коэффициент обновления показывает, какую часть от имеющихся на конец отчётного периода основных средств составляют новые основные средства.

5. Коэффициент выбытия показывает, какая часть основных средств, с которыми предприятие начало деятельность в отчётном периоде, выбыла из-за ветхости и по другим причинам.

Таким образом, критериями изменений в имущественном положении предприятия, имевших место, и степени их прогрессивности являются такие показатели, как доля активной части основных средств в активной части, коэффициент годности, удельный вес быстрореализуемых активов, доля арендованных основных средств, удельный вес дебиторской задолженности.

Анализ финансового состояния предприятия предполагает решение следующих задач:

- 1) идентификация финансового положения предприятия;
- 2) выявление изменений в финансовом состоянии предприятия в пространственно-временном разрезе;
- 3) выявление основных факторов, вызвавших изменения в финансовом состоянии;
- 4) определение резервов улучшения финансового положения и разработка с учётом этого прогноза направлений совершенствования финансовой работы;
- 5) прогноз основных тенденций в финансовом состоянии предприятия.

Финансовое состояние предприятия можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критерии оценки финансового состояния – ликвидность и платёжеспособность предприятия, т.е. способность своевременно и в полном объёме произвести расчёты по краткосрочным обязательствам [90].

С позиции долгосрочной перспективы финансовое состояние предприятия характеризуется структурой источников средств, степенью зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов [90].

Существуют различные методики анализа финансового состояния. В нашей стране по опыту экономически развитых стран всё большее распространение получает методика, основанная на расчёте и использовании в пространственно-временном анализе системы коэффициентов, которая складывается из оценки ликвидности, оценки финансовой устойчивости, анализа деловой активности и рентабельности.

Один из вариантов отбора аналитических показателей (индикаторов) для определения экономического потенциала предприятия и оценки результатов его деятельности приведён в табл. 1. Большинство из представленных показателей, равно как и тенденции их изменения, имеют достаточно наглядную экономическую интерпретацию.

Оценка и анализ этих индикаторов позволяют своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платёжеспособности.

Таким образом, из вышеизложенного материала следует, что экономический потенциал организации, прежде всего, зависит от финансового положения организации, которая характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (собственно капитала и обязательств, т.е. пассивов).

Экономический потенциал организации является комплексным понятием, которое зависит от многих факторов и характеризуется системой показателей, которые отражают наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности. Расчёт и анализ таких показателей осуществляются по данным баланса организации в определённой последовательности.

## 1. Оценка экономического потенциала предприятия

Оценка экономического потенциала предприятия	
Оценка имущественного положения	Величина основных средств и их доля в общей сумме активов Коэффициент износа основных средств Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия
Оценка финансового положения	Величина собственных средств и их доля в общей сумме источников Коэффициент текущей ликвидности Доля собственных оборотных средств в общей их сумме Доля долгосрочных заёмных средств в общей сумме источников Коэффициент покрытия запасов
Наличие «больных» статей в отчётности	Убытки Ссуды и займы, не погашенные в срок Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность Векселя выданные (полученные) просроченные

Планирование развития экономического потенциала предприятия производится по следующим главным индикаторам или комплексным факторам:

- динамика экономического потенциала;
- производственная мощность предприятия;
- динамика внутреннего рынка;
- финансовое состояние фирмы;
- человеческий капитал или трудовой потенциал;
- престиж фирмы, отрасли или страны;
- обеспеченность производственными ресурсами;
- ориентация на внешний рынок;
- инновационный или творческий потенциал;
- общественная стабильность.

Каждый из представленных выше комплексных производственных индикаторов состоит из двух-трёх десятков единичных показателей. Поэтому при планировании наращивания экономического потенциала предприятия возникает очень сложная задача по отбору наиболее значимых показателей для оценки каждого из приведённых факторов.

Проанализировав вышеприведённые данные, можно сделать вывод, что экономический потенциал ОАО «Котовская автоколонна № 1805» не имеет перспектив, т.е. практически все ключевые индикаторы, играющие важную роль в деятельности предприятия, показывают неконкурентоспособность Общества, его слабую сторону. Из 25 оценок 23 попали в позицию «Слабая сторона», что свидетельствует о необходимости обратить особое внимание на экономический потенциал Общества и способствовать его укреплению и наращиванию.

В современных научных разработках, как показал анализ литературы, экономический потенциал в большей степени отождествляется с имущественным потенциалом. Наличие имущественного потенциала отражается в бухгалтерском балансе, что позволяет любому заинтересованному пользователю получить информацию о собственности предприятия, его стоимости, определить устойчивость финансового положения предприятия.

Проведём анализ ключевых индикаторов экономического потенциала на примере ОАО «Котовская автоколонна 1805» за 2007–2008 гг.:

1) *Оценка имущественного положения.* Сумма хозяйственных средств предприятия уменьшилась, что свидетельствует о снижении имущественного потенциала предприятия;

2) *Оценка финансового состояния*

– *Оценка ликвидности.* Функционирующий капитал организации в период за 2007–2008 гг. резко снизился. Коэффициент текущей ликвидности значительно уменьшился. Это значит, что на 1 р. текущих обязательств организации приходится 3,5 р. текущих активов в 2007 г. и 2,8 р. в 2008 г. Уменьшение коэффициента является неблагоприятной тенденцией.

Рекомендуемое значение коэффициента абсолютной ликвидности 0,05...0,2. Платёжеспособность организации по сравнению с 2007 г. уменьшилась на 0,37. Значение платёжеспособности ОАО «Котовская автоколонна № 1805» за 2007–2008 гг. находится выше пределов рекомендуемого значения.

– *Динамика платёжеспособности организации.* Коэффициент покрытия запасов показывает, что организация находится в неустойчивом положении, так как значение показателя меньше единицы.

– *Оценка финансовой устойчивости.* Коэффициент концентрации собственного капитала колеблется от 0,49 до 0,38. Данное положение показывает, что организация находится в нестабильном, зависимом и неустойчивом положении.

– *Оценка деловой активности.* Оценку деловой активности начнём с рассмотрения показателя выручки от реализации и чистой прибыли. Очевидно, что в 2008 г. оба показателя уменьшились. Это явление можно объяснить влиянием множества факторов: отсутствием заказчиков, не-

урожайностью, возникновением новых конкурентов. Деловая активность организации снизилась, что и повлекло за собой простои в работе и отсутствии прибыли.

Производительность труда значительно возросла от отметки 17,05 в 2007 г. до 20,4 в 2008 г., при этом фондоотдача также возросла.

Экономического роста в организации не происходит, так как коэффициент устойчивости экономического роста принял отрицательное значение. В ближайшем будущем роста не предвидится.

– *Оценка рентабельности.* В период за 2007–2008 гг. рентабельность по всем показателям резко упала. Это значит, что организация является неконкурентоспособной. Поэтому необходимо исследовать конкурентные качества фирмы и определить преимущества фирм-конкурентов, чтобы сделать организацию вновь конкурентоспособной.

Результаты исследования традиционных ключевых индикаторов экономического потенциала ОАО «Котовская автоколонна № 1805» показали, что на данном этапе предприятию необходимо попытаться с помощью рассчитанных индикаторов предвидеть дальнейшее направление деятельности с целью стабилизации негативных тенденций.

Кроме того, следует помнить, что предпосылкой возникновения подобной непростой ситуации, возникшей в ОАО «Котовская автоколонна №1805», является прежде всего недооценка руководством того потенциала, которым располагает предприятие. В результате оказываются неучтёнными мощные, но невостребованные и дремлющие до поры до времени материальные и интеллектуальные ресурсы. Поэтому при реформировании полезно посмотреть на организацию новыми глазами, переворочить имеющийся багаж, дать возможность каждому члену организации раскрыться, найти своё оптимальное место.

#### **4.3. Особенности и условия формирования экономического потенциала**

Процесс формирования экономического потенциала проходит несколько этапов:

1. Выявление направлений стратегического развития предприятия, позволяющих определить оптимально необходимый экономический потенциал.

1.1. Идентификация направлений деятельности предприятия (производственно-хозяйственной и финансовой деятельности).

1.2. Выделение стратегических единиц деятельности.

1.3. Постановка задач стратегического планирования:

а) анализ состояния, в котором находится организация (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих и научно-технических тенденций развития);

б) формулировка основных целей и выбор приоритетных направлений развития предприятия;

в) обоснование стратегии распределения корпоративных ресурсов (трудовых, организационных, экономических и др.) для достижения основных целей и реализации приоритетных направлений развития;

г) нахождение оптимальных механизмов управления этими ресурсами.

1.4. Составление матрицы исходя из следующих сфер деятельности предприятия: производственно-сбытовой, торгово-посреднической, финансовой. По отношению к каждой из сфер определяются задачи деятельности предприятия и механизмы управления для решения этих задач.

Формируя направления и объёмы своей будущей деятельности, предприятие может уже на этом этапе обеспечить необходимые условия для создания оптимального экономического потенциала.

Полномасштабному стратегическому планированию должно соответствовать изучение экономического потенциала предприятия, что может снять неопределённость, выявить угрозы предприятию, разработать план компенсирующих мероприятий, использовать резервы.

Полученные данные позволяют скорректировать тактические и стратегические планы предприятия.

2. Выявление возможностей экономического развития предприятия за счёт применения новых методов управления (вертикальной или горизонтальной интеграции, диверсификации производства).

Научно обоснованная система управления поможет построить производство на основе применения комплекса взаимосвязанных, выработанных и осуществлённых организационных, экономических, социальных, технологических разработок, позволяющих получать больше продукции с меньшим расходом ресурсов.

3. Учёт отраслевых особенностей экономической сферы, при котором возникает возможность использования экономического потенциала отрасли.

4. Определение методических принципов управления экономическим потенциалом предприятия. Для эффективной реализации управления экономическим потенциалом, оценки возможностей его развития предприятие должно использовать наиболее корректные методы управления, связанные с отраслевыми особенностями предприятия. Такая методическая база должна быть создана в процессе формирования экономического потенциала.

5. Принятие решений по вопросам формирования и развития экономического потенциала.

На первом этапе – программирования экономического потенциала предприятия – необходимо исследовать качество процессов как управления, так и производственной деятельности с целью повышения её результативности. Анализируется структура экономического потенциала пред-

приятия, оценивается и координируется состояние основных его элементов. Оценивается возможность введения инноваций, реакция на них руководства и работников предприятия. При необходимости изыскиваются или разрабатываются необходимые технологии.

На втором этапе – управления экономическим потенциалом предприятия – производится его планирование, организуются система коммуникаций, необходимые управленческие структуры с целью повышения качества, результативности и экономичности управления.

На третьем этапе анализируется на основе маркетинга внешняя среда предприятия: регулируется планирование продукции, входная и выходная логистика, повышается результативность, экономичность и качество деятельности предприятия, возможность введения инноваций.

На четвёртом этапе – руководства реализацией программы развития экономического потенциала – координируются ресурсы, привлекаются инвестиции.

На заключительной стадии, после прохождения всех этих этапов, на основе миссии и стратегии предприятия принимаются управленческие решения по развитию экономического потенциала (его повышение, понижение или поддержание на необходимом уровне).

6. Оценка эффективности управления экономическим потенциалом предприятия. Такая оценка осуществляется с помощью системы соответствующих показателей. В качестве оценочного показателя используется коэффициент эффективности управления экономическим потенциалом.

Эффективность как показатель результативности предполагает соотношение затрат с результатом.

Коэффициент эффективности управления экономическим потенциалом предназначен для того, чтобы показать, насколько успешно руководство предприятия использовало экономический потенциал компании.

Коэффициент эффективности управления экономическим потенциалом предлагаем рассчитывать по формуле

$$\text{ЭУ} = \text{П} / \text{СИ}_{\text{эп}}, \quad (6)$$

где П – прибыль организации; СИ<sub>эп</sub> – степень (эффективность) использования экономического потенциала.

Факторы формирования экономического потенциала можно разделить на внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) по отношению к конкретному предприятию.

К внешним факторам относятся:

- 1) состояние экономики;
- 2) правовое регулирование и управление (законодательные, административные и экономические методы);
- 3) общественно-политические факторы;

- 4) социальная и культурная составляющие общества;
- 5) уровень научно-технического и технологического развития.

К внутренним факторам относятся:

- 1) технический фактор (материально-вещественные факторы производства и управления (основные фонды и оборотные средства));
- 2) человеческий фактор (профессионально-квалификационный, организационный, интеллектуальный и культурный уровни персонала).

Кроме того, все эти факторы можно классифицировать на управляемые и неуправляемые.

К неуправляемым относится фактор влияния конкурентной среды: конкуренты внутри отрасли, покупатели, поставщики, потенциальные новые конкуренты, производители возможной замещающей продукции, которые при анализе предприятия как системы являются неуправляемыми переменными.

## **5. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

### **5.1. Оценка экономического потенциала предприятия и источников его формирования**

Проблемы эффективности функционирования предприятий всё чаще связываются с рациональным использованием экономического потенциала организации, а вариант, при котором эффективность заданного уровня достигается за счёт снижения потенциала, признаётся контрпродуктивным<sup>4</sup>.

Поскольку практически все управленческие решения затрагивают экономический потенциал – его использование, управление им, то возникает необходимость разработки вопросов не только анализа самого экономического потенциала, но и эффективных методов и механизмов его комплексной оценки.

Задача оценки экономического потенциала предприятия представляется особенно актуальной для России. Наличие значительных по масштабу производственных мощностей, уникального оборудования и специалистов в сочетании со слабым знанием рынка и ужесточением конкуренции позволяет говорить о том, что предприятия реального сектора слабо используют свой экономический потенциал. Это выражается в сокращении объёмов продаж, масштабов деятельности, трудовых коллективов.

---

<sup>4</sup> Контрпродуктивный – приводящий к результату, который противоположен желаемому.

В результате предприятие не только не контролирует свою нишу на рынке, но и постоянно ухудшает рыночные позиции: сокращается ниша свободного проникновения, освоение ниши возможного проникновения является весьма проблематичным, возникают и усиливаются трудности с продолжением основной деятельности [91].

Очевидно, что требуется новый подход к оценке экономического потенциала предприятия.

Внешняя среда вносит свои коррективы в оценку экономического потенциала предприятия, и при принятии управленческих решений по использованию имеющихся ресурсов и выявленных резервов необходимо учитывать возможности предприятия как открытой социально-экономической системы.

Отметим, что конкуренты, оказывая комплексное влияние на функционирование предприятия, на условия формирования внешних экономических ресурсов, потребляемых предприятием, и на предпочтения потребителей, также являются атрибутом внешней среды.

Таким образом, внешняя среда оказывает влияние на цели деятельности, процесс и условия деятельности, потребляемые в процессе деятельности ресурсы и собственно результат формирования и использования экономического потенциала, особенно на начальном этапе функционирования предприятия, а также в условиях динамичного, насыщенного и перенасыщенного рынка. При использовании в управлении результатов ретроспективного анализа процесса формирования экономического потенциала необходимо учитывать законы развития и функционирования системы [92].

Иными словами, оценка экономического потенциала закономерно сопряжена не только с условиями внешней среды, но и с действием закона циклического развития, определяющего жизненный цикл систем и цикличность инвестиций, закона убывающей эффективности эволюционного совершенствования систем, который объясняет спад производства, кризис системы [92].

Экономический потенциал предприятия чаще всего раскрывается через совокупность характеристик: реальные возможности, объём ресурсов и резервов, способность к использованию потенциала, уровень и результаты его реализации. Очевидно, что первую и третью характеристики трудно оценить в абсолютных значениях, а остальные могут быть сведены к оценке результативности и эффективности.

Исследования экономического потенциала проводятся в рамках классических методологий. Напомним, что причина многообразия подходов к оценке экономического потенциала коренится в терминологических разночтениях категории «экономический потенциал».

Для современных исследований наиболее важным является структурная характеристика данной категории, т.е. интересна его функциональная структура.

После определения структуры данной категории возникает вопрос о количественной или качественной оценке.

Публикации в отечественной и зарубежной научной литературе свидетельствуют о необычайной сложности изучения экономического потенциала. Российский учёный Е.В. Басалаева пишет: «Его (экономический потенциал) мало просто описать, следует разработать надёжные, понятные и удобные количественные критерии оценки его величины. Поэтому остро необходима разработка нового направления – экономической потенциалометрии, целью которого является исследование качественных и количественных проявлений экономического потенциала» [44].

Эти категории взаимосвязаны следующим образом: «качество количественно и количество качественно». В данном случае наиболее интересными являются количественно определённые показатели, для которых определена направленность их качественной динамики (рост, снижение) или фактологическая оценка (наличие, отсутствие) [91]. Качественные характеристики представляют интерес только как факторы, влияющие на рейтинговую позицию предприятия.

Исследования Е.В. Басалаевой показали, что экономическая потенциалометрия позволяет сгруппировать всё многообразие экономических целей в четыре, которые могут быть измерены и оценены с требуемой степенью точности [44]:

- 1) деятельность с целью получения прибыли;
- 2) деятельность с целью генерирования потоков денежных средств;
- 3) деятельность с целью сохранения стоимости;
- 4) деятельность с целью поддержания качества жизни.

Наиболее важными задачами оценки экономического потенциала являются:

- оценка доходности (рентабельность капитала);
- оценка степени деловой активности предприятия;
- оценка финансовой устойчивости;
- оценка ликвидности баланса и платёжеспособности предприятия.

В качестве традиционных показателей в научной литературе выделяют следующие:

- 1) имущественное положение;
- 2) положение на рынке;
- 3) обеспеченность производственными ресурсами;
- 4) эффективность производства;
- 5) финансовое состояние предприятия.

При оценке экономического потенциала рассматриваются различные структурные коэффициенты, такие как:

- техническое строение производства (фондовооружённость труда);
- органическое строение производства (эффективность использования ресурсов);
- стоимостное строение производства (эффективность производства);
- дееспособность производственных фондов (доля производственных фондов, участвовавшая в создании продукта);
- средний оборот производственных фондов (количество оборотов, совершённых производственными фондами);
- фондоёмкость чистой продукции (стоимость производственных фондов, приходящаяся на 1 р. чистой продукции);
- норма потребления (стоимость труда, приходящаяся на 1 р. чистой продукции);
- норма накопления (доля прибыли, которую предприятие может реинвестировать в развитие производства (коэффициент реинвестирования)).

Многие исследователи рассматривают модели оценки экономического потенциала.

Так, например, С.А. Ушаков предлагает использовать индикаторный и матричный методы диагностики экономического потенциала, в основу которых заложена система индикаторов, с помощью которых даётся оценка экономического потенциала предприятия [93].

В других статьях описываются балансовая модель прогноза экономического потенциала [94], отражающая взаимосвязь между различными активами и пассивами предприятия; экспертный метод; метод денежной оценки элементов экономического потенциала; ресурсно-регрессионный метод; метод приоритетной оценки ресурсов; условно-натуральный метод [95].

Однако существующие методики оценки экономического потенциала предприятий позволяют лишь в определённой мере измерять количественное влияние отдельных факторов. Тем более что основная часть положений этих методов до сих пор остаётся дискуссионной.

Без оценки реальных возможностей предприятия (потенциала развития) практически невозможно добиться повышения конкурентоспособности бизнеса, преодолеть кризисные ситуации в экономическом развитии. Мониторинг и количественная оценка потенциала развития предприятия помогают выявить приоритетные проблемы и пути решения.

В то же время нельзя определённый уровень экономического потенциала рассматривать как константу.

Применительно к конкурентоспособности предприятия экономический потенциал напрямую связан с целями развития, и поэтому планирование развития потенциала предприятия предполагает включение целого ряда таких этапов, как:

- оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке;
- определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия и его совокупного капитала;
- анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии;
- выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;
- планирование развития потенциала предприятия с учётом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;
- осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развитием потенциала предприятия.

Экономический потенциал развития имеет динамичную форму, изменяющуюся с течением времени в зависимости от условий, поэтому управление экономическим потенциалом предприятия не имеет чётко поставленных временных рамок.

Механизм развития экономического потенциала предприятия чётко и органично должен вписываться в системы управления предприятием и конкретизироваться специально сформированной системой управления, располагающей собственными специфическими принципами функционирования, определённой структурой и набором составляющих элементов [93].

Несмотря на то что в современной литературе сегодня существует огромное количество разнообразных вариантов оценки экономического потенциала, все ещё не разработано единой фундаментальной формулы для его расчёта.

В учебном пособии уже не раз упоминалось о том, что в основе эффективного управления и оценки данной категории лежит проблема, связанная с определением структуры экономического потенциала. Это приводит к мысли о том, что, определив элементы экономического потенциала, можно попытаться привести алгоритм оценки данной категории через оценку её составляющих.

Итак, формула оценки экономического потенциала через структурные составляющие будет выглядеть так:

$$O_{\text{эп}} = O_{\text{пп}} + O_{\text{фп}} + O_{\text{рсп}} + O_{\text{оуп}} + O_{\text{тп}} + O_{\text{ип}} + O_{\text{инфп}}, \quad (7)$$

где  $O_{\text{эп}}$  – оценка экономического потенциала;  $O_{\text{пп}}$  – оценка производственного потенциала;  $O_{\text{фп}}$  – оценка финансового потенциала;  $O_{\text{рсп}}$  – оценка ресурсно-сбытового потенциала;  $O_{\text{оуп}}$  – оценка организационно-управленческого потенциала;  $O_{\text{тп}}$  – оценка трудового потенциала;  $O_{\text{ип}}$  – оценка инновационного потенциала;  $O_{\text{инфп}}$  – оценка информационного потенциала.

Компоненты экономического потенциала предприятия предлагается охарактеризовать с помощью интегральных оценок, а экономический потенциал предприятия – в виде вектора из семи компонент.

Таким образом, зная элементы экономического потенциала и имея возможность оценить их и совокупный экономический потенциал организации, мы получаем возможность оценить конкурентоспособность организации в целом.

В свою очередь, быть конкурентоспособным – это одна из стратегических целей любого предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия напрямую связана с повышением уровня развития его экономического потенциала и его основных составляющих, и неправомерно было бы привязывать исследование экономического потенциала предприятия исключительно к отдельным функциональным потенциалам.

Поскольку предприятие функционирует в рыночной макросистеме, то очевидно, что развитие каждой составляющей экономического потенциала необходимо рассматривать в совокупности с потенциалом рынка (характеризующимся ёмкостью, отлаженностью, уровнем и темпами развития), потенциалом конкурентов и государственным потенциалом.

На самом деле не всё так просто, как кажется на первый взгляд. Исследование отдельных составляющих экономического потенциала предприятия и разработка мероприятий по их развитию не могут дать положительного эффекта уже потому, что не исследовано и не обосновано влияние таких составляющих друг на друга и на целостную систему, под которой мы подразумеваем экономический потенциал. Тем более что мы не можем точно определить, какая часть того или иного вида потенциала является элементом экономического потенциала.

Эту идею можно использовать при оценке экономического потенциала экспертным методом, однако результат данного исследования будет весьма субъективен:

$$U = \sum_{i=1}^N w_i K_i = w_1 K_1 + \dots + w_i K_i + w_n K_n, \quad (8)$$

где  $i$  – индекс показателя,  $i = 1 \dots N$ ;  $w_i$  – вес (важность)  $i$ -го показателя;  $K_i$  – значение  $i$ -го показателя.

Анализируя экономический потенциал конкретного предприятия в ряду отраслевых предприятий по основным его элементам, можно выявить уровень его конкурентоспособности и, таким образом, свести анализ экономического потенциала предприятия в рыночных условиях к анализу его конкурентоспособности.

Следовательно, можно говорить о конкурентоспособности экономического потенциала предприятия, под которой понимается сравнительная

комплексная оценка состояния важнейших параметров данной категории относительно выбранных стандартов (схожего предприятия, отрасли, мировых аналогов).

При оценке экономического потенциала предприятия должна быть применена сбалансированная система показателей (BSC), включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели (степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал), что обеспечит достижение стратегических целей, ключевой при этом является максимизация стоимости предприятия.

Основной принцип BSC звучит так: управлять можно только тем, что можно измерить. Таким образом, цели могут быть достигнуты только в том случае, если показатели поддаются числовому измерению.

Конечно, оценочные индикаторы не являются чем-то новым в управлении бизнесом, так как предприятию постоянно приходится применять их для оценки результатов деятельности. Нововведением в данном случае могут быть только подходы и методы, применяемые для усовершенствования контроля результатов бизнеса, и введение системы управления развитием бизнеса.

Традиционная система оценки (контроллинг) строится на модели показателей Дюпона. Эта модель финансовых индикаторов хорошо работает до тех пор, пока они охватывают большинство работ по созданию стоимости. Но постепенно капитал всё больше инвестируется в технологии, в совершенствование характеристик (качество сервиса, лояльность к торговой марке) и взаимосвязей, которые не могут быть оценены в традиционной финансовой модели.

Система сбалансированных показателей должна включать в себя шесть обязательных элементов:

1. Перспективы (perspectives) – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью её реализации.

Финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры компании).

Клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты).

Процессы (внутренние процессы компании – чем мы выделяемся среди конкурентов).

Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаём и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2. Стратегические цели (objectives) – определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3. Показатели (measures) – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определённые действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операционном уровне.

4. Целевые значения (targets) – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

5. Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) – должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если то»).

6. Стратегические инициативы (strategic initiatives) – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Данная система сбалансированных показателей должна давать объективную оценку реального состояния экономического потенциала предприятия, учитывать отраслевые возможности протекания экономических процессов, характеристики производственной системы, тип производства. Также в системе должны быть показатели, отражающие наличие и качество основных стратегически важных для предприятия ресурсов, показатели, прямо или косвенно указывающие на результативность использования имеющихся ресурсов предприятия.

По каждому показателю необходимо определить критериальное значение, которое позволило бы судить о состоянии показателя и принимать конкретные управленческие решения, т.е. параметры измерения преобразовать в параметры управления. Причём критериальное значение как база сравнения является своего рода точкой отсчёта, по отношению к которой можно оценить измеряемый процесс.

Сбалансированная система показателей для ОАО «Котовская автоколонна № 1805» может быть представлена следующими индикаторами:

1) финансовые результаты: ликвидность, денежные потоки, продажа, прибыльность, увеличение продаж, расширение части рынка;

2) компетентность: количество продаж со специальными решениями для потребителей, квалификация работников, время обучения;

3) инновации: количество предлагаемых услуг, принятых на рынке; количество определённых потребностей;

4) результативность: стоимость и результаты реализации продукции; количество рекламаций.

Основным достоинством данной системы сбалансированных показателей является её простота в применении в сочетании с практической полнотой содержащейся в ней информации. Расчёт показателей практически возможен и прост, информация, содержащаяся в показателях системы, доступна для специалистов предприятия, оценка проводится с минимально возможными затратами на информацию и её обработку.

Использование системы сбалансированных показателей позволит руководству предприятий реально оценить экономические возможности при подготовке инновационных проектов и программ, избежать нерациональных затрат на нереализуемые проекты.

## 5.2. Эффективность использования экономического потенциала

Эффективное использование экономического потенциала означает возможность для предприятия одновременно и рационально использовать все имеющиеся ресурсы для достижения высоких конечных результатов и удовлетворения потребностей заказчика в качественной продукции.

Оценка уровня использования экономического потенциала развития предприятия вносит определённость, показывает тенденцию, позволяет проводить анализ управления по критерию эффективности и выделить основные факторы, от которых зависит повышение эффективности деятельности предприятия в целом [91].

В этой связи рекомендуется разработать альтернативные методы оценки [96]:

1. Результативности использования экономического потенциала на основе применения функционально-потенциального, результативно-целевого и оптимизационного подходов.

– Функционально-потенциальный подход:

$$P_{\text{эп}} = f(P_{\text{в}} - \Phi_{\text{в}}) \rightarrow \min H_{\text{п}}, \quad (9)$$

где  $P_{\text{в}}$  – потенциальные возможности предприятия;  $\Phi_{\text{в}}$  – уровень использования экономического потенциала по факту;  $H_{\text{п}}$  – потери в уровне использования экономического потенциала.

Если  $P_{\text{в}} = \Phi_{\text{в}}$ , то потенциальные возможности используются полностью.

– Результативно-целевой подход:

$$P_{\text{эп}} = \text{Эф}_{\text{эп}} / \text{Ц}, \quad (10)$$

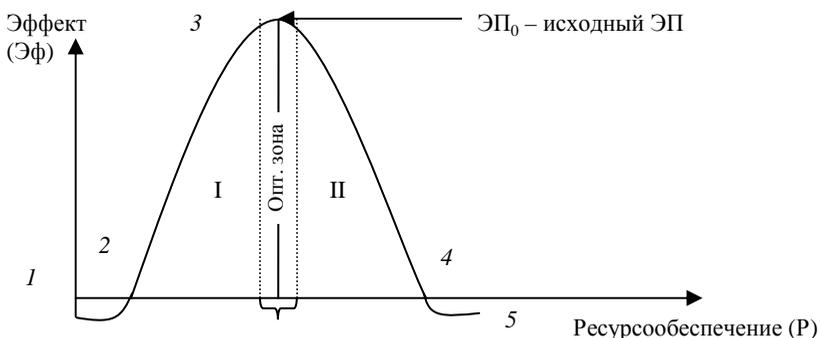
где  $\text{Эф}_{\text{эп}}$  – величина эффекта (планируемая, прогнозируемая, фактическая) в стоимостном или натуральном выражении;  $\text{Ц}$  – планируемая, прогнозируемая или фактически реализуемая цель деятельности предприятия (в долгосрочной, среднесрочной или краткосрочной перспективе).

– Оптимизационный подход позволяет оптимизировать уровень использования экономического потенциала за счёт минимизации удельных переменных затрат на его формирование и развитие и удельных переменных затрат на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

2. Эффективности использования производственно-экономического потенциала, в том числе его составляющих, на основе применения ресурсно-потенциального подхода.

Значение интегральной оценки эффективности использования экономического потенциала (в том числе его составляющих) в деятельности предприятия рекомендуется выявлять на основе применения ресурсно-потенциального подхода, отражающего соотношение эффекта к стоимости применяемых ресурсов –  $P_{\text{п}}$ , обусловивших получение данного эффекта, согласно выражению:

$$\text{Эф}_{\text{эп}} = \text{Э}_{\text{п}} / P_{\text{п}}. \quad (11)$$



**Рис. 24. Эффективность использования экономического потенциала**

Для наглядности изобразим это в виде графика (рис. 24).

Зона I – недостаток ресурсного обеспечения (топлива, сырья, материалов) из-за высоких текущих финансовых потребностей, который превышает размер собственного оборотного капитала.

Зона II – избыток материалов, в том числе сырья, материалов, оборудования, рабочей силы и т.д.

Нахождение в зонах I и II приводит к повышению затрат (на приобретение активов, содержание, хранение) и, как следствие, к снижению эффекта.

Оптимальный исходный вариант – точка 3, т.е. максимальный эффект при оптимальном ресурсном обеспечении (при данных условиях бизнеса).

Экономический потенциал организации – это её способность обеспечивать экономический рост (прирост функционирующего капитала) преимущественно за счёт интенсивных факторов [97].

Варианты соотношений параметров, обуславливающих направления экономического роста (рис. 25):

а)  $\Delta \mathcal{E}_{\max} > \Delta R$  – производственная система развивается по интенсивному пути, т.е. наращивает свой экономический потенциал:

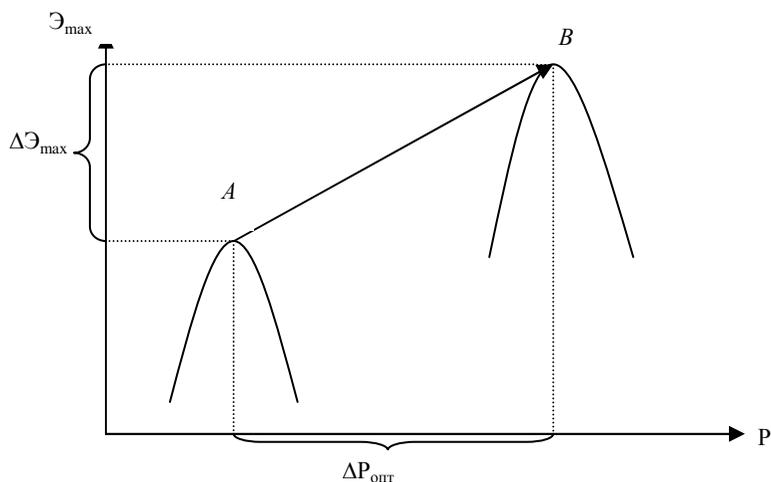
$$\Delta \mathcal{E} \mathcal{P} = \mathcal{E} \mathcal{P}_1 - \mathcal{E} \mathcal{P}_0 > 0; \quad (12)$$

б)  $\Delta \mathcal{E}_{\max} < \Delta R$  – производственная система развивается по экстенсивному пути, что равносильно «проеданию» своего экономического потенциала:

$$\Delta \mathcal{E} \mathcal{P} = \mathcal{E} \mathcal{P}_1 - \mathcal{E} \mathcal{P}_0 < 0. \quad (13)$$

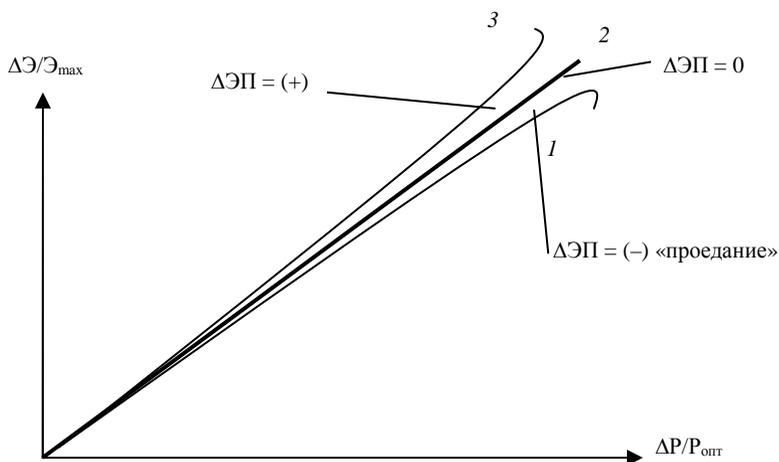
Оптимальное управление заключается в том, чтобы целенаправленно (планомерно) перемещаться из точки А в точку В, ставя в качестве стратегической цели и индикатора успешного развития бизнеса соотношение

$$\Delta \mathcal{E}_{\max} > \Delta R_{\text{опт}}. \quad (14)$$



**Рис. 25. Метод эффективного управления экономическим потенциалом**

Назначение стратегического управления состоит в определении нормативных значений бизнеса на прогнозируемый период и обеспечении его попадания в зону [3–2] с целью наращивания экономического потенциала как главной задачи организации (рис. 26).



**Рис. 26. Динамика изменения эффективности экономического потенциала**

Как уже отмечалось, при исследовании экономического потенциала важно не просто его наличие, а степень использования, которая может быть оценена с помощью многофакторной модели Дюпона.

Данная модель позволяет сделать заключение о финансовом положении предприятия (индикатор экономического потенциала), так как она раскрывает характер взаимосвязи между отдельными источниками финансирования.

И хотя применение этой модели имеет ряд недостатков, всё-таки авторы учебного пособия считают, что за основу необходимо принять именно эту классическую модель, подвергнув её некоторой трансформации.

В качестве основного показателя необходимо взять рентабельность экономического потенциала, которая является производной от рентабельности реализации продукции ( $R_p$ ) и коэффициента оборачиваемости экономического потенциала ( $K_{оэп}$ ).

Обобщающим показателем эффективности использования экономического потенциала является показатель его оборачиваемости (ресурсоотдачи) ( $K_{оэп}$ ), который характеризует размер объёма выручки от реализации продукции, работ и услуг на 1 р. экономического потенциала:

$$K_{оэп} = V_p / \text{ЭП}_{\text{ср}}, \quad (15)$$

где  $V_p$  – выручка от реализации;  $\text{ЭП}_{\text{ср}}$  – средняя величина экономического потенциала.

Оценка рентабельности экономического потенциала комплексно отражает степень эффективности его использования. Сущность этого показателя состоит в том, что он позволяет определить, какую прибыль даёт каждый рубль среднегодовой стоимости экономического потенциала.

Показатель определяется по формуле

$$R_{\text{эп}} = \Pi / \text{ЭП}_{\text{ср}} = R_p K_{оэп}. \quad (16)$$

Анализируя формулу, можно сделать вывод, что прибыль предприятия, полученная с каждого рубля средств, вложенных в экономический потенциал, зависит от скорости оборачиваемости средств и от доли прибыли в выручке от реализации. На прибыльность экономического потенциала влияет как существующий ценовой механизм, так и сложившийся уровень затрат на производимую продукцию, а также эффективность использования ресурсов, которая измеряется оборачиваемостью экономического потенциала.

Следовательно, основным путём увеличения рентабельности экономического потенциала является ускорение оборачиваемости потенциала, а также снижение себестоимости или роста цен на продукцию.

При исследовании экономического потенциала чрезвычайно важным является оценка рисков, так как они, как правило, оказывают негативное влияние на развитие данной категории.

Наиболее значимыми рисками для российских предприятий, на наш взгляд, являются:

- 1) риски международного проектного финансирования;
- 2) риск незавершения развития по проекту;
- 3) производственные риски;
- 4) риски реализации;
- 5) финансовые риски;
- 6) политико-экономические риски.

В мировой практике с большим успехом применяют метод Э. Алтмана (пятифакторную модель), который представляет собой алгоритм интегральной оценки уровня риска банкротства предприятия, основанной на комплексном учёте важнейших показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и диагностирующих его кризисное финансовое состояние [98].

Общепринятым является мнение, что банкротство и кризис на предприятии – понятия синонимичные; банкротство рассматривается как крайнее проявление кризиса. В действительности же дело обстоит иначе: предприятие подвержено различным видам кризисов (экономическим, финансовым, управленческим), и банкротство – лишь один из них.

Итак, в данном случае для прогнозирования банкротства предприятия рекомендуем использовать предложенную иркутскими учёными (адаптированную для России) четырёхфакторную модель Э. Алтмана:

$$K = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (17)$$

где  $K_1$  – доля оборотных средств в активах (отношение текущих активов к общей сумме активов);  $K_2$  – рентабельность собственных средств (отношение чистой прибыли к величине собственных средств);  $K_3$  – отдача всех активов (отношение выручки от реализации к общей сумме активов);  $K_4$  – рентабельность производства (отношение чистой прибыли к затратам на производство и реализацию продукции).

По результатам проведения данной методики можно сделать вывод об уровне экономического потенциала предприятия, который может быть в зависимости от вероятности банкротства предприятия устойчивым, неустойчивым или кризисным.

Рассчитаем вероятность банкротства ОАО «Котовская автоколонна № 1805»:

$$\begin{aligned} K &= 8,38 \cdot 0,077 + (-0,465) + 0,054 \cdot 0,8 + 0,63 \cdot (-0,096) = \\ &= 0,645 - 0,465 + 0,0432 - 0,0605 = 0,1627. \end{aligned}$$

К концу 2008 г. ОАО «Котовская автоколонна № 1805» находилась на грани банкротства, а это значит, что уровень экономического потенциала – критический.

Однако в любом случае – и при использовании классической модели Альтмана, и при применении доработанных, адаптированных к российским условиям моделей – следует помнить, что методики не идеальны, так как в России отсутствуют статистические материалы по организациям-банкротам, что не позволяет скорректировать методику исчисления весовых коэффициентов и пороговых значений с учётом российских экономических условий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день одной из глобальных проблем для современного российского бизнеса является сохранение конкурентоспособности и поддержание активности в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды. Одной из приоритетных причин данной проблемы является неумение оценивать экономический потенциал, находящийся в распоряжении предприятия, и управлять его развитием. Экономический потенциал – это сложная многофакторная категория, сориентированная на целенаправленное соотнесение внутреннего и внешнего в своём объекте, т.е. с привязкой внутренних возможностей к исходной позиции предприятия во внешней среде.

Анализ экономического потенциала предприятия должен носить комплексный характер, поскольку потенциал создаётся благодаря сочетанию нескольких факторов (ресурсы, резервы, результаты, предпринимательские способности), которые и выступают в качестве объектов анализа. Комплексный анализ позволит дать обобщающую оценку эффективности использования экономического потенциала, наличие и рост которого определяют конкурентоспособность предприятия, служат гарантом эффективной реализации управленческих решений.

Экономический потенциал предприятия имеет две основные составляющие: объективную, которая представлена как совокупность материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов; субъективную – способность работников с максимальной отдачей использовать ресурсы. Это создаёт определённые методологические проблемы измерения экономического потенциала.

В экономической литературе существовали и существуют различные точки зрения на категорию «экономический потенциал предприятия», которые различаются подходами, глубиной, системностью и комплексностью рассмотрения проблемы. Глобально проблема состоит в том, что

сущностная характеристика экономического потенциала применительно к предприятию коренным образом меняется в условиях рынка, и в частности в условиях переходной экономики.

Экономический потенциал конкретного предприятия в рыночных условиях не является абсолютной характеристикой: он существенно зависит от состояния конкурентной среды.

В отечественной и зарубежной экономической литературе вопросы системного подхода к определению и оценке экономического потенциала предприятий отработаны недостаточно. Это объясняется как теоретической сложностью данной проблемы, так и необходимостью учёта отраслевой специфики деятельности предприятий.

Но при всём разнообразии работ по экономическому анализу проблема управления и оценки экономического потенциала, и в частности возможность предприятия при необходимости быстро и легко адаптироваться к определённым обстоятельствам с имеющимся у него экономическим потенциалом, на всех уровнях остаётся нерешённой.

В сегодняшней экономической обстановке просто обладать значительным экономическим потенциалом для эффективной деятельности предприятия недостаточно. Предприятие должно быть ориентировано на рынок, гибко и оперативно реагировать на изменение спроса и в соответствии с требованиями рынка уметь эффективно использовать, оценивать, управлять, прогнозировать и наращивать свой экономический потенциал.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Игнатовский, П. Экономический потенциал и условия действительности хозяйственного механизма / П. Игнатовский // Плановое хозяйство. – 1980. – № 2.
2. Экономический потенциал развитого социализма / под ред. Б.М. Мочалова. – М. : Экономика, 1982.
3. Управление социалистическим производством : словарь / под ред. О.В. Козловой. – М., 1983.
4. Основы экономического и социального прогнозирования / под ред. В.Н. Мосина, Д.М. Крука. – М., 1985. – С. 82.
5. Лопатников, Л.И. Популярный экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. – М., 1990. – С. 67.
6. Экономическая энциклопедия. Т. 4. Политическая экономия / ред. А.М. Румянцева. – М., 1983.
7. Ашимбаев, Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т.А. Ашимбаев. – Алма-Ата : Наука, 1990.

8. Самоукин, А.И. Потенциал нематериального производства / А.И. Самоукин. – М. : Знание, 1991.
9. Гусев, В.В. Экономический потенциал отрасли хлебопродуктов / В.В. Гусев. – М. : ЦНИИТЭИ хлебопродуктов, 1992.
10. Цыгичко, А. Сохранение и приумножение производственного потенциала страны / А. Цыгичко // Экономист. – 1992. – № 7.
11. Плышевский, Б. Потенциал инвестирования / Б. Плышевский // Экономист. – 1996. – № 3.
12. Годосийчук, А. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы / А. Годосийчук // Экономист. – 1997. – № 12.
13. Лычкин, Ю. Потенциал строительного комплекса / Ю. Лычкин // Экономист. – 1997. – № 6.
14. Инвестиции и инновации : словарь-справочник от А до Я / Л.В. Артемом, М.З. Бор, А.Ю. Денисов и др. – М. : ДИС, 1998.
15. Стратегии бизнеса : аналитический справочник / под общ. ред. акад. РАЕН, д-ра экон. наук. Г.Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998.
16. Никитина, Н.В. Организационно-экономические направления повышения эффективности использования производственного потенциала промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В. Никитина. – Самара, 1998.
17. Мерззликина, Е.М. Оценка эффективности деятельности организации : монография / Е.М. Мерззликина. – М. : МГУП, 2000. – 93 с.
18. Марушков, Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли) : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р.В. Марушков. – М., 2000.
19. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999.
20. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
21. Кураков, Л.П. Экономика и право : словарь-справочник / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2004. – 1071 с.
22. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001.
23. Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : краткий курс / Л.С. Сосненко. – М. : КноРус, 2007.
24. Грошев, И.В. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: трудовой потенциал / И.В. Грошев, Е.М. Уланова // Вопросы оценки. – 2005. – № 16.
25. Степанов, А.Я. Категория «потенциал» в экономике / А.Я. Степанов, Н.В. Иванова. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/> 2.

26. Барнгольц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С.Б. Барнгольц. – М. : Финансы и статистика, 1984.

27. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М. : ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2006.

28. Оценка экономического потенциала предприятия / М.Ф. Тестина, Е.В. Шевченко, Г.П. Соломко, В.О. Горшков // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях : материалы III Всерос. науч-практ. конф. – Пенза, 2001. – Ч. II.

29. Игнатовский, П. Экономический потенциал и условия действенности хозяйственного механизма / П. Игнатовский // Плановое хозяйство. – 1980. – № 2.

30. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : Экономика, 1997.

31. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001.

32. Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М. : Экономика, 1989.

33. Афанасьев, М.В. Реструктуризация и реформирование ракетно-космической промышленности / М.В. Афанасьев, Ю.Г. Гусев. – Королев, Моск. обл. : Изд-во ОАО «ИПК Машпробот», 2004.

34. Богатая, И.Н. Стратегический учёт собственности предприятия. Серия «50 способов» / И.Н. Богатая. – Ростов н/Д : Феникс, 2001.

35. Горбунов, Э. Экономический потенциал развитого социалистического общества / Э. Горбунов // Вопросы экономики. – 1981. – № 9.

36. Мерзликина, Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998.

37. Белоусов, Р.А. Рост экономического потенциала / Р.А. Белоусов. – М. : Экономика, 1971.

38. Штанский В. Управление потенциалом металлургических холдингов / В. Штанский, М. Жемчуева // Экономист. – 2005. – № 8.

39. Харин, А.А. Управление инновациями : в 3 кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов : учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский ; под ред. Ю.В. Шленова. – М. : Высш. шк., 2003.

40. Рахлин, К.М. Потенциал организации как основа её конкурентоспособности / К.М. Рахлин, О.Ю. Серова. – URL : <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/potencial.htm>.

41. Сосненко, Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия / Л.С. Сосненко. – М. : Издательский дом «Экономическая литература», 2004.

42. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова ; под ред. проф. Н.П. Любушина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

43. Бакалавр экономики : хрестоматия в 3-х т. / В.И. Видяпин и др. – М. : Триада-Х, 2000. – Т. 2.

44. Басалаева, Е.В. О проблемах исследования экономического потенциала и некоторых способах их решения / Е.В. Басалаева // Научная сессия МИФИ–2006. Т. 13 / Всероссийский заочный финансово-экономический институт. – М., 2006.

45. Генкин, Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук / Б.М. Генкин. – М. : Норма, 2002.

46. Генкин, Б.М. О теоретическом ядре экономических наук / Б.М. Генкин // Вестник ИНЖЭКОН. – 2003. – № 3.

47. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – 7-е изд. – М. : Норма, 2007.

48. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы), производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала : учеб. пособие / В.Ф. Протасов, А.В. Протасова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 522 с.

49. Степанов, А.Я. Категория «потенциал» в экономике : энциклопедия маркетинга / А.Я. Степанов, Н.В. Иванова. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm>.

50. URL : <http://www.sgau.ru>.

51. Ускова, С.И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности / С.И. Ускова. – URL : <http://science-bsea.narod.ru>.

52. URL : <http://www.vsau.ru>.

53. Фонотов, А.Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление / А.Г. Фонотов. – М. : Экономика, 1985. – 151 с.

54. Тимофеев, Р.А. Анализ тенденций развития и основные понятия, характеризующие ресурсный потенциал промышленного предприятия / Р.А. Тимофеев, С.М. Кулиш // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2(30).

55. Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлом. – М. : Экономика, 1989. – С. 9.

56. Анчишкин, А.И. Прогнозирование роста экономики / А.И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1996. – С. 14.

57. Цыганов, И.Г. Производственный потенциал промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И.Г. Цыганов. – Оренбург, 2000. – URL : <http://www.lib.ua-ru.net>.

58. Романова, А.И. Научно-методические аспекты формирования и использования интегрированного потенциала предприятий хлебопекарной промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ А.И. Романова. – М., 2005. – 190 с.

59. Эпштейн, Д. Ресурсный потенциал и эффективность сельхоз-предприятий / Д. Эпштейн, Г. Хокман // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 1. – С. 57 – 61.

60. Андрейчук, В.Г. Эффективность использования производственного потенциала в сельском хозяйстве / В.Г. Андрейчук. – М. : Экономика, 1993. – 208 с.

61. URL : <http://zenaz.narod.ru/statya.html>.

62. Родионова, В.М. Финансы / В.М. Родионова. – М. : Финансы и статистика, 1995. – С. 115.

63. Фомин, П.А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов // Среднее профессиональное образование. – 2002. – № 11.

64. Коломиец, А.Л. О понятиях налогового и финансового потенциалов региона / А.Л. Коломиец, А.Д. Мельник // Налоговый вестник. – 2000. – № 1.

65. Дзагаева, М.Р. Институциональный подход к исследованию налогового потенциала и налогового бремени / М.Р. Дзагаева // VII Региональная науч.-техн. конф. : тез. докл. – Ставрополь, 2003.

66. URL : <http://revolution.allbest.ru>.

67. Чепляева, И.Е. Предпринимательский потенциал (Проблемы формирования и использования в российской экономике) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / И.Е. Чепляева. – Саратов, 1999. – 168 с.

68. Кибакин, М.В. Социально-типический портрет студента современного гуманитарного университета / М.В. Кибакин, В.А. Лапшов // Труды СГУ. – М., 1999. – Вып. 10. – С. 57.

69. Эсетова, А.М. Пути повышения конкурентного потенциала строительного предприятия» / А.М. Эсетова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3(31).

70. Марченко, Ю.В. Предпринимательские способности как особый элемент производственного потенциала сельского хозяйства / Ю.В. Марченко. – URL: <http://ej.kubagro.ru>.

71. Гусейнова, А.И. Стратегия развития предпринимательского потенциала региона : дис. ... канд. экон. наук / А.И. Гусейнова : 08.00.05. – М., 2005. – 153 с.

72. Чепляева, Л.А. Гностический аспект профессиональной деятельности : монография / Л.А. Чепляева. – Балашов : Изд-во БГПП, 1996.

73. Хизрич, Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. I. Предприниматель и предпринимательство / Р. Хизрич, М. Питере ; общ. ред. В.С. Чагашвили ; пер. с англ. – М. : Провещение, 1992.

74. Фомченкова, Л.В. Формирование и реализация инновационного потенциала промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова // Российское предпринимательство. – 2005. – № 8.

75. Бажанов, А.Ф. Формирование инвестиционного потенциала предприятия как фактор реализации инновационной стратегии промышленного комплекса и региона / А.Ф. Бажанов. – 2008. – № 1.

76. Минаева, О.А. Инструменты измерения и методы управления экономическим потенциалом промышленной организации / О.А. Минаева. – URL : <http://lib.volsu.ru>.

77. Кравченко, С.И. Исследование сущности инновационного потенциала / С.И. Кравченко, И.С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер. Экономическая. – Донецк : ДонНТУ, 2003. – Вып. 68. – С. 88 – 96.

78. Рахлин, К.М. Потенциал организации как основа её конкурентоспособности / К.М. Рахлин, О.Ю. Серова. – URL : <http://quality.eup.ru>.

79. Идрисов, А. Стратегический потенциал компании – основа оценки бизнеса / А. Идрисов // Рынок ценных бумаг. – 1998, декабрь.

80. URL : <http://uprkrizis.ru/strategicheskij-potencial-kak-aspekt-ekonomicheskoy-bezopasnosti-firmy>.

81. Пономаренко, Т.В. Стратегическое управление компанией на основе анализа и оценки экономического потенциала / Т.В. Пономаренко, Е.И. Пономаренко. – URL : <http://www.ibl.ru>.

82. Панасенко, С.В. Проблемы реализации стратегического потенциала некоммерческих организаций / С.В. Панасенко // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 3(19).

83. Орлова, Н.С. Рыночный потенциал как основа конкурентоспособности кондитерских предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.С. Орлова. – М., 2002.

84. Найда, А.М. Трудовой потенциал предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности / А.М. Найда // Вестник ТИСБИ. – 2003. – № 4.

85. Мишуров, С.С. Основы регионалистики : учеб. пособие / С.С. Мишуров, В.Н. Щуков. – Иваново : ИГТА, 2003. – 75 с.

86. Кобец, Е.А. Планирование на предприятии : учеб. пособие / Е.А. Кобец. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.

87. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г.В. Шадрина. – М. : МФПА, 2003. – 138 с.
88. URL : <http://www.sfhec.net>.
89. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – URL : <http://polbu.ru>.
90. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. URL : <http://www.aup.ru>.
91. Бездудный, Ф. Проблемы оценки потенциала промышленного предприятия / Ф. Бездудный, Г. Смирнова, М. Титова // В мире оборудования. – 2001. – № 5–6 (10–11).
92. Посошкова, Е.П. Производственный потенциал и его взаимосвязь с другими потенциалами / Е.П. Посошкова. – URL : <http://www.alldocs.ru>.
93. Ушаков, С.А. Методика диагностики совокупного потенциала развития мясоперерабатывающих предприятий / С.А. Ушаков. – URL : <http://www.lerc.ru>.
94. Земитан, Г. Методы прогнозирования финансового состояния организации / Г. Земитан. – URL : <http://www.iteam.ru>.
95. Улезько, А.В. Стратегия формирования и тактика использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий / А.В. Улезько. – URL : <http://iomas.vsau.ru>.
96. Строкин, К.Б. Оценка потенциала повышения конкурентоспособности строительного предприятия / К.Б. Строкин, Д.Г. Алевра // Проблемы современной экономики. – № 2(30).
97. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
98. URL : <http://www.riskfinans.ru>.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. АНАЛИЗ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА КАТЕГОРИИ «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ» .....	5
2. СТРУКТУРА КАТЕГОРИИ «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ»	11
3. ВЗАИМОСВЯЗИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С ДРУГИМИ ВИДАМИ ПОТЕНЦИАЛОВ .....	21
3.1. Экономический потенциал как способность эффективного использования ресурсного потенциала .....	23
3.2. Экономический потенциал и его связи с производственным и ресурсным потенциалами .....	26
3.3. Финансовый потенциал как основной элемент экономиче- ского потенциала .....	30
3.4. Экономический потенциал и его взаимосвязи с предприни- мательским потенциалом .....	33
3.5. Инновационный потенциал как элемент системы управле- ния экономическим потенциалом .....	35
3.6. Взаимосвязь экономического потенциала с конкурентным потенциалом .....	38
3.7. Экономический потенциал как основной элемент стратеги- ческого потенциала .....	39
3.8. Взаимосвязь экономического потенциала с рыночным потенциалом .....	41
3.9. Экономический потенциал и трудовой потенциал .....	42
4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПОВ (ПРИЗНАКОВ, ФАКТОРОВ) И УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА .....	43
4.1. Значение экономического потенциала в обеспечении устой- чивого стратегического развития предприятия .....	43

4.2. Ключевые индикаторы формирования и наращивания экономического потенциала .....	56
4.3. Особенности и условия формирования экономического потенциала .....	62
5. ОЦЕНКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА .....	65
5.1. Оценка экономического потенциала предприятия и источников его формирования .....	65
5.2. Эффективность использования экономического потенциала ...	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	79

Учебное издание

РОМАНОВ Анатолий Петрович,  
СЕРЕБРЕННИКОВ Геннадий Григорьевич,  
БЕЗУГЛАЯ Валентина Михайловна,  
КИРИЛЛИНА Ольга Вячеславовна,  
ЧАРЫКОВА Марина Константиновна

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактор Е.С. Кузнецова

Инженер по компьютерному макетированию И.В. Евсеева

Подписано в печать 10.04.2012.

Формат 60×84 /16. 5,11 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 170

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14