

## ФИНАНСОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрена категория «финансовый потенциал» как финансовая составляющая развития организаций. Предложена модель динамической оценки финансового потенциала организации. Исследованы границы финансового потенциала. Принятие решений в области управления финансовым потенциалом рекомендовано осуществлять на основе факторов матрицы, разработанной автором.

*Ключевые слова:* финансовый потенциал организации, стратегические показатели, границы финансового потенциала, ситуационный анализ, матрица изменений финансового потенциала.

N.A. Sorokina

## FINANCIAL POTENTIAL OF ORGANIZATION AS ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

The article deals with the category of financial potential as financial component of organization's development, and proposes a model of dynamic assessment of financial potential. The author studies the extent of financial potential, and recommends making financial management decisions basing on the factors from the proposed matrix.

*Keywords:* financial potential, strategic indicators, extent of financial potential, situational analysis, matrix of changes of financial potential.

Современный этап финансового управления и развития бизнеса повышает роль финансового планирования в организациях. Состояние финансов организаций зависит от наличия достаточных финансовых ресурсов, позволяющих обеспечить текущий кругооборот и решение стратегических задач развития бизнеса. Финансовая составляющая развития — это вопрос темпов развития коммерческих организаций, экономической окупаемости инвестиций в производственный и интеллектуальный потенциал.

Новые тенденции в планировании и финансовом управлении коммерческих организаций рассматриваются в работах В.В. Ковалева, О.Е. Николаевой, В.Е. Черкасова, Е.М. Шабалина, Т.В. Шишковой, Р.А. Фатхутдинова и др. Одним из перспективных направлений исследования, на наш взгляд, является изучение категории «финансовый потенциал» как элемента стратегического управления в увязке с оценкой экономической безопасности бизнеса.

Финансовый потенциал государства — это «совокупность имеющихся денежных ресурсов государства, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, в том числе средства, полученные путем перераспределения из одних сфер использования в другие без перехода критических границ, то есть без угрозы гибели, разрушения сфер, из которых изымаются финансовые ресурсы» [4].

Содержание категории «финансовый потенциал организаций» менее определено и требует конкретизации.

Большинство авторов, исследующих финансовый потенциал на уровне предприятий, считают, что это комплексное явление и его следует характеризовать системой показателей, отражающих наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности. При этом финансовый потенциал хозяйствующих субъектов чаще оценивается через характеристики финансового состояния: обеспеченность финансовыми средствами, получение прибыли и уровень финансовой устойчивости [1–3].

Оценка финансового потенциала является важной стратегической задачей. В системе стратегического управления финансовая составляющая развития может быть представлена в виде обособленного элемента, зависящего от внешних и внутренних факторов среды функционирования. Важнейшими внутренними факторами выступают производственные возможности организации, квалификационный уровень персонала и компетенции руководства. Финансовая отдача от имеющегося производственного и интеллектуального капитала, помноженная на стратегические и конкурентные преимущества (с учетом специфики и возможностей региона функционирования), формирует внешние факторы развития фирмы.

Финансовый потенциал может быть определен как тактическая либо стратегическая характеристика финансовых возможностей организации. Тактическая оценка ориентируется на достижение текущей финансовой устойчивости со всеми вытекающими последствиями. В процессе стратегической оценки финансового потенциала изменяется «точка фокусирования»: оценка деятельности осуществляется не за короткий промежуток времени, а за интервал. Чем длиннее интервал, в течение которого наблюдается рост финансового потенциала, тем выше итоговая оценка. Стратегия управления заключается в выборе и обосновании политики привлечения и эффективного размещения финансовых ресурсов организации исходя из поставленной цели развития. Определенная (и растущая!) величина финансового потенциала служит гарантом реализации разработанных стратегий развития, особенно для организаций малого бизнеса. Из сказанного следует, что стратегическая оценка финансового потенциала должна базироваться на оценке *процесса накопления* финансовых ресурсов.

По нашему мнению, *финансовый потенциал организации* — это итоговая финансовая характеристика ее деятельности, обладающая функциями ресурсного обеспечения, превентивной, аккумулирующей и инвестиционной. Финансовый потенциал включает финансовые ресурсы, созданные и накопленные в процессе предыдущей деятельности, привлекаемые заемные средства и формируемые резервы. Динамика финансового потенциала зависит как от размера привлеченных финансовых ресурсов, так и от скорости их оборота, в свою очередь зависящей от воплощения стратегических преимуществ развития.

Поскольку финансовый потенциал формируют финансовые ресурсы текущего и стратегического характера, величина и динамика финансового потенциала будут зависеть от соотношения ресурсов, направленных на текущие (оперативные) и стратегические цели. Критериями оценки могут выступать эффективность принимаемых финансовых (и иных) решений, а также фактические достижения фирмы. Ресурсы, направленные на приобретение внеоборотных активов, будут иметь низкий коэффициент оборачиваемости по сравнению с ресурсами, направленными на приобретение оборотных активов. Следовательно, через сравнение коэффициентов оборачиваемости можно сделать вывод об эффективности выбранной стратегии развития.

Финансовый потенциал весьма динамичная характеристика, которая определяется на результирующем этапе двояко: как итоговая характеристика деятельности за некоторый период и одновременно как возможность дальнейшего развития.

Динамическая оценка величины финансового потенциала предполагает структурную конфигурацию, связанную с факторами реализации стратегии развития. Моментное отражение процесса кругооборота определяет размер финансового потенциала на дату исследования. Динамика финансового потенциала может быть оценена в процессе исследования путем оценки факторов и размера полученного прироста за период.

Управление финансовым потенциалом ориентировано на последовательное осуществление процессов планирования, учета, анализа и регулирования, привязанных к специфике данной категории. Приведенная на рис. 1 схема кругооборота факторов финансового потенциала позволяет наметить основные направления по управлению финансовым потенциалом.



Рис. 1. Динамика формирования финансового потенциала хозяйствующего субъекта

В основе формирования финансового потенциала лежат целенаправленный поиск благоприятных условий финансово-коммерческой деятельности и организация работы по наращиванию финансовых возможностей с ориентацией на будущее. Искусство получения доходов и прибыли в неопределенной хозяйственной ситуации связано с наличием рисков. Воздействие экономических и финансовых рисков, характерных для сферы деятельности хозяйствующего субъекта, приводит к изменениям величины и динамики финансового потенциала.

С позиции теории фазовой трансформации бизнеса на начальном и последующих этапах развития финансовый потенциал предприятия всегда должен иметь какую-то минимальную величину. Такое требование вытекает из самой возможности производственной деятельности. Минимальной величиной собственных источников организуемого коммерческого предприятия выступает размер уставного капитала. Для организаций, осуществляющих свою деятельность в течение продолжительного времени, нижняя граница финансовых возможностей регламентируется величиной и динамикой чистых активов. Если величина чистых активов ниже уставного капитала или даже отрицательна, то финансовые возможности развития практически блокируются, ибо предприятие близко к банкротству. Отсюда следует важный вывод о том, что минимальное значение финансового потенциала формируется за счет чистых активов не ниже минимально допустимого значения уставного капитала.

Верхняя граница финансового потенциала организации не регламентируется, так как она не сокращает, а расширяет возможности хозяйствующего субъекта по наращиванию объемов производственно-хозяйственной деятельности. На рис. 2 показан гипотетический вариант динамики финансового потенциала с течением времени. Точка *N* отражает начальный период в деятельности фирмы. На этот период фирма обладает минимальным финансовым потенциалом (точка *A*), как правило, равным оплаченной части уставного капитала. За период функционирования финансовый потенциал количественно изменяется. В отдельные периоды потенциал может возрасти, в другие — несколько сократиться. Изменение финансового потенциала находится в границах: линия *F* (минимальная граница) — линия *L* (максимальная граница, достижение которой возможно с гипотетических позиций).

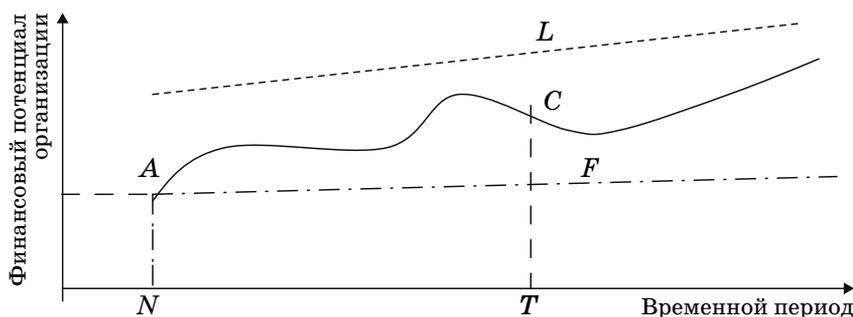


Рис. 2. Динамика финансового потенциала с течением времени

Если допустить, что финансовый потенциал конкретной коммерческой организации ниже минимальной величины, характерной для данной отрасли, то ее вхождение в отрасль будет достаточно сложным, а в отдельных случаях — нереальным. Если финансовый потенциал коммерческой организации выше среднеотраслевого уровня организаций отрасли, то ее развитие может быть достаточно быстрым и успешным.

Если при минимальных значениях финансового потенциала имеют место факторы, снижающие его, то формируется стратегия сокращения со всеми вытекающими последствиями. Финансовый потенциал в этой фазе развития можно считать недостаточным. Недостаточный уровень финансового потенциала требует расчета уровня риска, связанного с длительностью периода «неопределенности».

С позиции теории фазовой трансформации достаточным финансовый потенциал может быть признан в случае, если его величина попадает в границы, позволяющие формировать стратегию роста. Активно растущий финансовый потенциал выходит за границу среднеотраслевого уровня и позволяет обеспечивать стратегию ускоренного роста. То есть величина и динамика финансового потенциала коммерческих организаций предопределяют возможности их функционирования в данной рыночной среде, с ее скрытыми возможностями и угрозами. При этом величина финансового потенциала может существенно изменяться по организациям, осуществляющим различные виды деятельности: возрастать или сокращаться в зависимости от складывающихся условий.

Финансовый потенциал организации как результирующая характеристика означает, что он может быть рассчитан за определенный период и служить отправной точкой при оценке инвестиционной привлекатель-

ности бизнеса. При этом важный аспект имеет не только динамика финансовых возможностей, но и их структура. Наибольший эффект имеет прирост финансового потенциала за счет ускорения кругооборота средств при воплощении стратегических преимуществ деятельности.

Финансовый потенциал может быть признан достаточным, если его величина попадает в границы, позволяющие формировать стратегию роста. Активно растущий финансовый потенциал выходит за границы среднеотраслевого уровня за счет как наращивания внутренних финансовых ресурсов, так и привлечения заемных средств и пополнения акционерного капитала (табл. 1), что и позволяет обеспечивать стратегию ускоренного роста.

Таблица 1

**Критерии оценки финансового потенциала**

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

Исследования автора доказывают, что величина и динамика финансового потенциала определяют возможности функционирования коммерческих организаций в данной рыночной среде, с ее скрытыми возможностями и угрозами. На динамику финансового потенциала существенное влияние оказывают такие стратегические характеристики, как объем продаж ( $P1$ ), прибыль от продаж ( $P2$ ), добавленная стоимость ( $P4$ ), капиталоемкость продукции ( $P3$ ), величина чистых активов ( $P6$ ) и оборачиваемость активов ( $P5$ ). Матрица принятия решений в области управления финансовым потенциалом, разработанная автором в процессе ситуационного анализа, отражает управление по наиболее значимым стратегическим характеристикам, определяющим формирование внутренних финансовых источников развития (табл. 2).

Таблица 2

Стратегия	Стратегические характеристики финансового потенциала					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Стратегия активного роста						
Стратегия роста						
Стратегия стабилизации						
Стратегия сокращения						
Стратегия спада						
Кризис						

Примечание. Рост Стабильность Сокращение

Матрица отражает тенденции по стратегическим характеристикам, которые в совокупности оказывают решающее воздействие на формирование финансового потенциала, тем самым подсказывают и объясняют сложившуюся стратегию развития организаций. Компания должна наращивать свой финансовый потенциал для того, чтобы не отстать от конкурентов (когда среда еще подает надежды), либо для того, чтобы не упустить благоприятные перспективы разработки стратегических решений, раскрытия диапазона факторов научно-технического прогресса. Тогда финансовый потенциал как финансовая составляющая развития организаций будет способствовать воплощению самых смелых управленческих решений.

#### Список использованной литературы

1. Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.А. Беландир. — М.: ДИС: НГАЭиУ, 1997. — 128 с.
2. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. — М.: КНОРУС, 2005. — 240 с.
3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. — М.: ТК «Велби»: Проспект, 2006. — 1016 с.
4. Коломиец А.Л. Финансовый и налоговый потенциал / А.Л. Коломиец, А.Д. Мельник // Налоговый вестник. — 1999. — № 12.

#### Referenses

1. Artemenko V.G. Finansovyi analiz / V.G. Artemenko, M.A. Belandir. — M.: DIS: NGAЕiU, 1997. — 128 s.
2. Barinov V.A. Ekonomika firmy: strategicheskoe planirovanie / V.A. Barinov. — M.: KNORUS, 2005. — 240 s.
3. Kovalev V.V. Finansovyi menedzhment: teoriya i praktika / V.V. Kovalev. — M.: TK «Velbi»: Prospekt, 2006. — 1016 s.
4. Kolomiets A.L. Finansovyi i nalogovyi potentsial / A.L. Kolomiets, A.D. Mel'nik // Nalogovyi vestnik. — 1999. — № 12.

#### Информация об авторе

*Сорокина Наталья Александровна* — кандидат экономических наук, доцент, кафедра аудита и экономического анализа, Хабаровская государственная академия экономики и права, г. Хабаровск, e-mail: sna-dv@mail.ru.

#### Author

*Sorokina Natalia Aleksandrovna* — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Audit and Economic Analysis, Khabarovsk State Academy of Economics and Law, Khabarovsk, e-mail: sna-dv@mail.ru.