

Лифшиц А.С.,
д.э.н., профессор
Скулин В.А.,
аспирант

Ивановский государственный университет

Система методов измерения производственного и коммерческого потенциала промышленного предприятия

В статье рассмотрены различные подходы к определению понятия «потенциал предприятия». Приведена система методов измерения производственного и коммерческого потенциала предприятия в зависимости от подхода к его определению. Предложен алгоритм расчета и фактические результаты оценки производственного и коммерческого потенциала ООО «Хлебозавод РИАТ».

Измерение и оценка производственного и коммерческого потенциала является одним из системообразующих элементов системы оперативного контроллинга в силу следующих обстоятельств.

1. Знание производственного и коммерческого потенциалов позволяет разработать систему мер по повышению эффективности производственной и коммерческой деятельности предприятия, установить наряженные и реальные целевые показатели и стандарты. Не измеряя и не оценивая производственный и коммерческий потенциал невозможно реализовать направляющую и мотивирующую функции менеджмента. Аналогично дезориентирует и демотивируют персонал заниженные или завышенные оценки производственного и коммерческого потенциала.

2. Управление производственным и коммерческим потенциалом непременно входит в сферу ответственности руководителей, в т.ч. топ-менеджеров. Без такого управления не реализуются многие возможности, упускается выгода, а то и возникает прямой экономический и социальный ущерб. Основой для управления производственным и коммерческим потенциалом является его оценка.

3. И производственный, и коммерческий потенциал являются динамическими категориями (феноменами), требующими непрерывного отслеживания (мониторинга), в системе оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов.

4. И производственный, и коммерческий потенциал должны оцениваться одновременно, так как они тесно взаимосвязаны, опасен их дисбаланс, а изолированная оценка не позволит определить, что является причиной, а что следствием.

Как известно, одним из основных требований к системе целей и целевых показателей является их напряженность. Но следует помнить, что для того, чтобы цели достигались, они должны быть реальными с точки зрения

настоящих и возможных условий внешней среды и внутренних возможностей (имеющихся и потенциальных) организации. Данное обстоятельство делает необходимым учет высшим руководством реального и возможного потенциала организации.

Вообще, слово «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», что в переводе означает сила, мощь, возможность, способность, существующая в скрытом виде и способная проявиться при определенных условиях.

Однако такая многозначность перевода слова порождает затруднения теоретического и методического характера. В словаре русского языка возможность - средство, условия, необходимые для осуществления чего-либо, возможные обстоятельства [13, с. 76]. Однако обстоятельства – факторы формирования и развития потенциала, но не сам потенциал. Способности сотрудников рассматриваются как свойства людей, позволяющие им выполнять ту или иную работу на хорошем и более высоком уровнях. Способности наряду со знаниями, деловыми и личностными качествами, здоровьем являются элементами человеческого капитала, т.е. характеристиками трудовых ресурсов предприятия. Х. Виссема считает, что потенциал изменения означает степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям [4, с. 272]. Между тем готовность - состояние, при котором все сделано, готово [13, с. 120]. Однако подготовленность опять же условие формирования потенциала, а не сам потенциал. Склонность - постоянное влечение, расположение к чему-либо [13, с. 666], т.е. мотивационный фактор развития, но не характеристика его уровня (в т.ч. будущего).

Многообразие существующих определений данного понятия объясняется тем, что различные авторы используют разные подходы к раскрытию сущности потенциала.

Первым и самым распространенным подходом является ресурсный. С этой точки зрения потенциал предприятия – это совокупность ресурсов, которыми обладает предприятие.

Представителями ресурсного подхода являются Анчишкин А.И., Абалкин Л.И., Лукинов И., Черников Д.А., Гунин В.Н. и др.

В отечественной научной литературе одним из первых понятие производственного потенциала использовал А. И. Анчишкин, включив в него набор ресурсов, которые в процессе производства принимают форму факторов производства [2, с. 19].

Данный ресурсный подход к концепции производственного потенциала получил достаточно широкое распространение среди исследователей. Сегодня наиболее отчетливо выделяются две «ресурсные» позиции. Первая - производственный потенциал представляет собой совокупность ресурсов без учета их взаимосвязей и участия в процессе производства. Так, Л. И. Абалкин считает, что потенциал есть обобщенная, собирательная характеристика ресурсов [1, с. 213-216]. Как «количество и качество ресурсов, которыми располагает та или иная хозяйственная система», понимают производственный потенциал И. И. Лукинов и его соавторы [12, с. 11-14]. По мнению Д. А.

Черникова, производственный потенциал характеризуется совокупностью ресурсов без учета реальных взаимосвязей, складывающихся в процессе производства [16, с. 89]. Данная позиция автора вызывает несогласие, поскольку она отрицает синергетизм данных ресурсов. Как справедливо отмечает В.И. Куликов «взаимовлияние факторных потенциалов друг на друга существенно изменяет их величину» [10, с. 365]. Так, недостаточность технических ресурсов (средств труда) может в определенной степени компенсироваться избыточностью кадровых (более квалифицированные работники могут получить лучший результат даже на устаревшем оборудовании). Заметим, что взаимовлияние оказывают друг на друга не только факторные потенциалы, но и потенциалы подсистем предприятия.

Особенность второй ресурсной позиции заключается в трактовании производственного потенциала как совокупности ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ. Например, Э. Б. Фигурнов считает, что производственный потенциал «характеризует ресурсы производства, количественные и качественные их параметры, определяющие максимальные возможности предприятия по производству материальных благ в каждый данный момент. Аналогичную позицию занимает В. И. Свободин, рассматривая производственный потенциал как «совокупность совместно функционирующих ресурсов, обладающих способностью производить определенный объем продукции» [2, с. 21]. Следует отметить, что данная позиция близка к нашей с той лишь разницей, что, по нашему мнению, производственная система имеет и ряд других целей (кроме объемов производства), максимальное достижение которых зависит от значения производственного потенциала. По мнению Д. К. Шевченко, производственный потенциал представляет собой «совокупность производственных ресурсов, соединенных в процессе производства, обладающих определенными потенциальными возможностями в области производства материальных благ и услуг» [17, с. 17]. Однако понятие «потенциальные возможности» следует использовать корректно, так как внешние и даже внутренние возможности относятся к контексту, а не свойству объекта управления.

Ресурсный подход, позволяющий судить о количестве, качестве, структуре ресурсов, их достаточности для достижения целей, взаимодополняемости ресурсов, не в состоянии ответить на вопрос о максимально возможной степени достижения целей при данных ресурсах.

Второй подход - целевой. Данный подход часто использовался, например, в 70е года прошлого века, когда определяли потенциал развития (роста) предприятия, исходя из достигнутых показателей. Целевые показатели на следующий период просто экстраполировались без всякого учета ресурсного обеспечения. В тоже время целевой подход имеет известную ценность, если в его основе лежит обобщение практики и ориентация на лучшие достижения как самого предприятия, так и его ведущих конкурентов (сопоставимых по ресурсному обеспечению и условиям деятельности).

Третий подход к измерению потенциала – ресурсно-функциональный. В соответствии с ним о потенциале судят по степени рациональности использования ресурсов. Свое воплощение ресурсно-функциональный подход нашел среди ученых – специалистов в области управления персоналом (Ю.Г. Одегов, Г.В. Щекин и др.). Они исследовали качество расстановки представителей управленческого персонала в соответствии с полученным образованием, равенство возможностей профессионально-квалификационного продвижения с учетом потенциала служебного и профессионального роста сотрудника. Однако ресурсно-функциональный подход, также как и ресурсный, и целевой, представляют собой косвенные оценки потенциала предприятия.

Потенциал – максимально возможная степень достижения целей, максимальный будущий результат, а не результат прошлый или совокупность ресурсов, а также условий их использования.

Поэтому основным подходом при измерении потенциала предприятия следует признать ресурсно-целевой. В соответствии с ним измерение и оценка потенциала предприятия происходит при одновременной оценке ресурсов предприятия в сопоставлении с теми целями, которые перед ним стоят. Система целей предприятия наряду с характеристиками его ресурсной базы являются важнейшими факторами формирования и роста потенциала. Основными представителями ресурсно-целевого подхода являются А.С. Лифшиц, Е.В. Галаева, Ю.Ю. Донец [11, 5, 8, 4, 7]. Е.В. Галаева исследовала вопрос о влиянии величины кадрового потенциала (а по сути, человеческого капитала) на параметры производственной программы предприятия. Ю. Ю. Донец считает производственный потенциал синонимом производственной мощности предприятия и потому полагает возможным определить его как «максимально возможный годовой, суточный, часовой или отнесенный к другой временной единице объем выпуска продукции».

Некоторые ученые являются сторонниками комбинированного использования нескольких подходов при измерении потенциалов. Так, Х. Виссема при измерении инновационного потенциала использует ресурсный и целевой подходы, а Н.К. Темнова применяет названные подходы при оценке производственного и коммерческого потенциалов[15].

При реализации ресурсно-целевого подхода обязательен учет критических факторов и узких мест. При этом в одних случаях потенциал достижения частной цели определяется критическим фактором, а в других синтезом и синергетическим эффектом взаимодействия ключевых ресурсов. Во многом это определяется уровнем новизны и напряженности целевого показателя. При новизне цели имеется высокая вероятность нахождения критического фактора, а при высокой напряженности целевого показателя – его достижение обуславливается синергетическим эффектом.

Каждому из четырех названных подходов к оценке потенциала соответствуют свои методы оценки. Так, для ресурсного подхода такими методами являются методы анализа, дефицитности и избытка ресурсов, их качества и структуры. Ресурсно-функциональному подходу адекватен метод

соответствия функций и ресурсов. Результатный подход может быть реализован с помощью следующих методов: бенчмаркинга (ориентация на лучшие достижения конкурентов), учетный (ориентация на собственные лучшие достижения), мезопрогностическо - коррекционный (базируется на результатах прогнозирования локального рынка и учете собственных возможностей предприятия). Ресурсно-целевой подход требует применения детерминировано – лимитирующего метода (учет критических факторов и узких мест) и интегрального (определение результирующего влияния комплекса ключевых факторов).

Критические факторы – факторы (ресурсы), без высокой степени развитости которых невозможно достижение цели. Узкое (слабое) место следует трактовать не только как ресурс, ограничивающий рост объема выпуска, но и как ресурс, недостаточный объем или качество которого препятствует любой цели организации.

Критические факторы могут быть двух видов:

1. позитивные (факторы-созидатели)
2. негативные (факторы-разрушители).

При определенных условиях узкие места могут трансформироваться в факторы-разрушители.

В экономической науке часто используется понятие ключевых факторов успеха. Ключевые факторы успеха – те факторы, которые фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. В отличие от ключевых факторов критические существуют в единственном числе.

В известной мере понятие критических и ключевых факторов корреспондируют с понятием «рычажного воздействия». Данное понятие ввел Э. Гроув который различал положительное и негативное рычажное воздействие (в т.ч. нерешительность менеджера, его вмешательство в не свои дела, плохое обучение персонала) [7, с. 82-83].

С учетом предмета нашего исследования особое внимание в данной работе должно быть уделено производственному и коммерческому потенциалам.

В соответствии с делением организации на ряд функциональных подсистем (маркетинг, инновации, производство, персонал, финансы и учет) можно выделить маркетинговый, инновационный, производственный, финансовый, трудовой и социальный потенциалы предприятия. Трудовой потенциал – максимальная степень достижения целей предприятия его персоналом, а социальный потенциал – потенциал достижения социальных целей (социальное развитие, социальная справедливость, снижение социальной напряженности). Социальный потенциал характеризует предельную заботу предприятия о персонале.

Наблюдается эффект пересечения и комбинирования потенциалов. Одним из первых на эффект пересечения потенциалов обратил Б. Райан [14, с. 63]. Так, в рамках производственного потенциала можно выделить инновационно-

кадровый и инновационно-инвестиционный производственный потенциал, традиционно-производственный потенциал. Управленческий потенциал может быть выделен из всех названных выше видов частных функциональных потенциалов предприятия. В то же время при обобщающей оценке управленческого потенциала предприятия требуется дополнительный учет синергетических эффектов управления.

Некоторые авторы выделяют и более частные виды потенциалов – информационный, аналитический, логистический [6, с. 9]. Представляется, что информационный и аналитический потенциалы – факторы формирования управленческого потенциала и никак не равнозначны ему по своему масштабу, также как логистический потенциал не равнозначен производственному или маркетинговому.

Потенциал может быть подразделен на имеющийся и будущий. Такое деление корреспондирует с предложенным С. Биром разграничением наличного и потенциального уровня достижения. Наличный уровень достижения – результат, который мог бы быть получен при существующих ресурсах и ограничениях, а потенциальный уровень достижения – результат, который удастся получить, развивая ресурсы и снимая ограничения, действуя в пределах допустимых средств [3, с.45]. Однако, терминология не может быть признана корректной – наличный уровень достижения идентичен фактическому уровню (хотя С. Бир и проводит между ними различия) и в то же время потенциалом является и наличный, и т.н. потенциальный уровень. Корректней использовать термин «фактический уровень потенциала», допускающий существование скрытой нереализованной части потенциала. Под наличным потенциалом следует понимать явный реализованный потенциал.

Потенциал может быть имеющийся и будущий; рационально и иррационально используемый; общий и частный; экономический и социальный; релевантный и нерелевантный. Релевантный потенциал – потенциал, возможности которого соответствуют условиям достижения желаемых целей. Нерелевантный потенциал – потенциал, качественные и количественные характеристики которого не соответствуют условиям достижения поставленных целей. Количественные характеристики потенциала – его статические и динамические величины, качественные – уровень развития и роста, структурные характеристики – соотношение величин потенциалов более низкого порядка.

Измерение производственного и коммерческого потенциалов невозможно без грамотной постановки производственных и коммерческих целей.

Основные достижения теории и практики целевого управления могут и должны использоваться не только при оценке производственного и коммерческого потенциалов предприятия, но и при формировании других ключевых элементов системы оперативного контроллинга (прогнозировании целевых показателей и ситуации на рынке товаров, обосновании масштабов допустимых отклонений).

С учетом всего изложенного для определения потенциала предприятия мы предлагаем следующую последовательность действий:

1. выделение целевых показателей производственной и коммерческой деятельности предприятия;
2. разделение целевых показателей на основные и дополнительные; для исключения возможности дублирования при расчете потенциала;
3. определение значимости основных целевых показателей;
4. прогнозирование значений целевых показателей с использованием мезопробностически-коррективочного метода, бенчмаркинга и учетного метода;
5. прогнозирование значение целевых показателей с использованием детерминировано-лимитирующего метода, предполагающего разграничение и оценку критических (негативных и позитивных) факторов и узких мест;
6. оценка критических факторов и узких мест для основных целевых показателей;
7. расчет производственного и коммерческого потенциалов предприятия как сумму частных потенциалов по основным производственным и коммерческим целям соответственно.

На наш взгляд, основными целевыми показателями производственной деятельности хлебопекарного предприятия являются:

1. Увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном выражении;
2. Снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам;
3. Расширение ассортимента выпускаемой продукции;
4. Углубление ассортимента выпускаемой продукции;
5. Снижение производственной себестоимости продукции:
 - снижение удельных материальных затрат (руб./тн);
 - снижение удельных энергозатрат;
 - снижение зарплатоемкости выпускаемой продукции;
 - снижение удельных амортизационных затрат.

В предварительный список основных целевых показателей коммерческой деятельности предприятия включены:

1. Увеличение объема реализованной продукции;
2. Ускорение оборачиваемости капитала:
 - оптимизация запасов сырья;
 - сокращение дебиторской задолженности предприятия;
 - сокращение операционного цикла предприятия.
3. Увеличение (сохранение) доли на рынке

Рост скорости оборота оборотных средств рассматривается как прямое следствие роста объема продаж и сокращения дебиторской задолженности и с учетом нереальности снижения абсолютной величины затрат в запасы сырья и материалов (важнейшей составляющей оборотных средств на хлебопекарном предприятии) – исключается из окончательного списка коммерческих целей

Сокращение операционного цикла на хлебопекарном предприятии, по общему мнению экспертов, является нереальным, поэтому также исключается из окончательного списка коммерческих целей.

Потенциал роста доли на рынке (как и аналогичная цель) имеет самостоятельное значение, если емкость рынка сокращается или стабильна не только в натуральном, но и в стоимостном измерении. Тогда рост доли на рынке будет препятствовать обвальному падению или стагнации объемов продаж. Если емкость рынка растет (хотя бы в стоимостном измерении), то рост доли на рынке не играет самостоятельного значения при следующих условиях: данный рост не позволяет в условиях острой ценовой конкуренции определить уровень цен на рынке, приобретать новых клиентов (потребителей). В виду того, что рассматриваемые предприятия находятся именно в такой ситуации, то цель увеличения доли на рынке также исключается из дальнейшего рассмотрения.

Потенциал достижения целей предприятия, как уже говорилось, может и должен рассчитываться с учетом их значимости. Значимость целей для организации, на наш взгляд, должна определяться на основе оценки весомости (доли) влияния реализации цели на прирост такого важного показателя как прибыль.

Результаты расчета значимости целевых показателей производственной и коммерческой деятельности ООО «Хлебозавод РИАТ» приведены в таблице 1.

Используя данные таблицы 1, проведем расчет частных потенциалов предприятия.

1. Увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном выражении.

$$П_1 = Z_1 = 7\,888\,562,5 \text{ руб.}$$

2. Снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам.

Для расчета потенциала по данной цели необходимо воспользоваться детерминистко - лимитирующим методом.

Потенциал по данному методу рассчитывается по формуле:

$$П_i = Z_i * K_{\phi i} * У_{m i} \quad (1),$$

где $П_i$ - степень достижения i – той цели с учетом ее значимости;

Z_i - значимость i – той цели;

$K_{\phi i}$ – относительная оценка состояния критического фактора реализации i – той цели;

$У_{m i}$ - оценка степени соответствия качества и количества ресурса j – го вида (анализ узкого места) для реализации i – той цели.

По своей сути значимость Z_i характеризует теоретический потенциал достижения частной цели. С помощью коэффициентов $K_{\phi i}$ и $У_{m i}$ происходит переход от теоретического потенциала к реальному, фактическому. При использовании других методов измерения потенциалов величина Z_i , как правило, отражает фактический потенциальный уровень. Например, можно ориентироваться на достижения конкурентов при реальности повторения их

результатов или на лучшие собственные достижения при условии, что контекст деятельности существенно не изменился в худшую сторону. В противном случае должны использоваться корректирующие коэффициенты.

Оценки состояния критических факторов реализации производственных целей даются экспертами по пятибалльной шкале следующего вида:

Таблица 1.

Определение значимости целевых показателей производственной и коммерческой деятельности ООО «Хлебозавод РИАТ»

№ п/п	Показатель	Значимость (абсолютная) - ΔП, руб.	Значимость относительная в группе
<i>Производственные показатели</i>			
1.	Увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном выражении	7 888 562,5	0,239
2.	Снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам	243 418,5	0,008
3.	Расширение ассортимента выпускаемой продукции	606 812,5	0,018
4.	Углубление ассортимента выпускаемой продукции	3 640 875	0,110
5.	Снижение удельных материальных затрат (руб./кг)	12 539 748,38	0,380
6.	Снижение удельных энергозатрат	2 268 916,7	0,069
7.	Снижение зарплатоемкости выпускаемой продукции	4 848 112,5	0,147
8.	Снижение удельных амортизационных затрат	969 622,8	0,029
	Итого по группе	33 006 068,88	1
<i>Коммерческие показатели</i>			
9.	Увеличение объема реализованной продукции	10 412 902,5	0,902
10.	Снижение дебиторской задолженности	1 128 329	0,098
	Итого по группе	11 541 231,50	1

5 – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения производственной цели – классифицируется как очень сильная сторона производственного потенциала;

4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;

3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона производственного потенциала;

1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона.

В экспертную группу включены следующие сотрудники предприятия: финансовый директор ОАО «РИАТ» (эксперт №1, представитель холдинга), директор (эксперт №2), начальник хлебобулочного производства (эксперт №3), зам. директора по подготовке производства (эксперт №4), начальник отдела доставки (эксперт №5).

В соответствии с мнениями экспертов оценка состояния критического фактора "качество муки" реализации цели «снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам» имеет следующее абсолютное значение оценки – 3,4 балла, относительное значение – 0,68 (3,4/5).

В качестве сдерживающих факторов (узких мест) по данной цели выступают параметры "соблюдение технологической дисциплины" и "технологические возможности оборудования".

В соответствии с мнениями экспертов оценка состояния узких мест "соблюдение технологической дисциплины; технологические возможности оборудования" реализации цели «снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам» имеет следующее абсолютное значение оценки – 3,0 балла, относительное значение – 0,60 (3,0/5).

По оценкам предприятия при одновременном проведении мероприятий по модернизации оборудования, использовании передовых технологий с целью уменьшения выходной влажности продукции, а также по повышению уровня ответственности производственных рабочих показатели снижения брака и улучшения качества продукции могут возрасти на 30%.

Таким образом, значение потенциала по цели «снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам» равно:

$$P_2 = 243\,418,5 * 0,68 * 0,6 * 1,3 = 129\,109,17 \text{ руб.}$$

3. Расширение ассортимента выпускаемой продукции.

$$P_3 = Z_3 = 606\,812,5 \text{ руб.}$$

4. Углубление ассортимента выпускаемой продукции.

Для расчета потенциала по данной цели необходимо воспользоваться детерминистко - лимитирующим методом.

В соответствии с мнениями экспертов оценка состояния критического фактора "знание рынка хлебобулочной продукции" реализации цели «углубление ассортимента выпускаемой продукции» имеет следующее абсолютное значение оценки – 3,0 балла, относительное значение – 0,60 (3,0/5).

В качестве сдерживающего фактора (узкого места) по данной цели выступает параметр "новые технологии".

В соответствии с мнениями экспертов оценка состояния узкого места "новые технологии" реализации цели «снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам» имеет следующее абсолютное значение оценки – 2,5 балла, относительное значение – 0,50 (2,5/5).

По оценкам предприятия при проведении мероприятий по модернизации оборудования для создания условия использования передовых технологий появится реальная возможность углубления ассортимента выпускаемой продукции на 10%.

Таким образом, потенциал углубления ассортимента выпускаемой продукции ООО «Хлебозавод РИАТ» равен:

$$П_4 = 3\,640\,875 * 0,60 * 0,5 * 1,1 = 1\,201\,488,75 \text{ руб.}$$

5. Снижение удельных материальных затрат (руб./кг).

Потенциал снижения удельных материальных затрат обусловлен рыночной ситуацией, возможностями смены поставщика основного вида сырья, реализацией эффекта масштаба закупок. Данный потенциал может быть реализован полностью. Таким образом, теоретический потенциал снижения удельных затрат идентичен фактическому потенциалу:

$$П_5 = З_5 = 12\,539\,748,38 \text{ руб.}$$

Потенциал предприятия по показателям 6,7,8,10 напротив полностью обусловлен внутренними возможностями предприятия экономии за счет реализации эффекта масштаба, роста производительности труда, сокращения дебиторской задолженности. Потенциал по данным показателям может быть реализован полностью. Поэтому теоретический потенциал совпадает с фактическим:

$$П_6 = З_6 = 2\,268\,916,7 \text{ руб.}$$

$$П_7 = З_7 = 4\,848\,112,5 \text{ руб.}$$

$$П_8 = З_8 = 969\,622,8 \text{ руб.}$$

$$П_{10} = З_{10} = 1\,128\,329 \text{ руб.}$$

9. Увеличение объема реализованной продукции.

Потенциал увеличения объема реализованной продукции обусловлен рыночной ситуацией, а также возможностями увеличения объемов выпуска. Данный потенциал может быть реализован полностью. Таким образом, теоретический потенциал снижения удельных затрат идентичен фактическому потенциалу:

$$П_9 = З_9 = 10\,412\,902,5 \text{ руб.}$$

Сведем в таблицу 2 основные моменты расчета и итоговые значения производственного и коммерческого потенциала предприятия ООО «Хлебозавод РИАТ».

Таблица 2.

**Расчет производственного и коммерческого потенциала
ООО «Хлебозавод РИАТ»**

№ пп	Цель	Вид цели	Метод оценки потенциала	Параметры детерминистско- лимитирующего метода		Значение потенциала, руб.
				Критический фактор	Узкие места	
<i>Производственный потенциал</i>						
1.	Увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном выражении	Предельная	Мезопрогностически-корректировочный метод (МПК)	-	-	7 888 562,5
2.	Снижение выпуска бракованной продукции и обеспечение соответствия качества хлебобулочной продукции стандартам	Постоянная	Детерминистско-лимитирующий метод (ДЛМ)	Качество муки	Соблюдение технологической дисциплины Технологические возможности оборудования (техническое состояние оборудования)	129 109,17
3.	Расширение ассортимента выпускаемой продукции	Условно-постоянная	МПК	-	-	606 812,5
4.	Углубление ассортимента выпускаемой продукции	Постоянная	ДЛМ	Знание рынка хлебобулочной продукции	Новые технологии	1 201 488,7
5.	Снижение удельных материальных затрат (руб./кг)	Постоянная	МПК	-	-	12 539748,3
6.	Снижение удельных энергозатрат	Постоянная	Бенчмаркинг	-	-	2 268 916,7
7.	Снижение зарплатоемкости выпускаемой продукции	Предельная	МПК	-	-	4 848 112,5
8.	Снижение удельных амортизационн	Предельная	МПК	-	-	969 622,8

	ых затрат					
Итого производственный потенциал:						30 452373,1
<i>Коммерческий потенциал</i>						
9.	Увеличение объема реализованной продукции	Постоянная	МПК	-	-	10 412 902
10.	Снижение дебиторской задолженности	Постоянная	Учетный	-	-	1 128 329
Итого коммерческий потенциал:						11 541 231

Результаты расчетов показали отсутствие дисбаланса между производственным и коммерческим потенциалами ООО «Хлебозавод РИАТ», несмотря на высокий уровень конкуренции на рынке хлебобулочной продукции Ивановской области. Очевидно, что при сопоставлении производственного и коммерческого потенциалов первый должен быть «очищен» от потенциала снижения удельных производственных затрат, так как результатом коммерческой деятельности является объем продаж, а не объем затрат. Очищенный производственный потенциал составляет 9 825 972, 8 руб., что даже несколько меньше величины коммерческого потенциала. Вместе с тем мы показали, и достаточно наглядно, как коммерческий потенциал влияет на потенциальные уровни удельных материальных и амортизационных затрат.

Таким образом, мы попытались измерить производственный и коммерческий потенциалы ООО «Хлебозавода РИАТ», объединив в расчетах подход ресурсно-целевой и результатный подходы.

Предложенная система методов оценки производственного и коммерческого потенциала должна занять свое место в управлении деятельностью любого предприятия независимо от его отраслевой специфики, уровня технологического развития и размера. Полученные отдельные показатели потенциала достижения частных целей с учетом критических факторов и узких мест позволяют точно определить направления дальнейшей работы по повышению общего производственного и коммерческого потенциала предприятия, его экономического и технико-технологического развития.

Список литературы:

1. Абалкин Л.И. Интенсификация и экономический рост // Плановое хозяйство. 1985. №8. С. 213 – 216
2. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. - М.: Экономика, 1995.
3. Васькин А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие. М.: Компания Спутник +, 2000. 237 с.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в деятельности компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. 288 с.

5. Галаева Е.В. Творческий потенциал предприятий и организаций: вопросы управления. М.: Инст-т труда, 1995.
6. Гребнев Е.Г., Кондрашина Е.А., Хайнц Х., Бабенков Д.Н. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №1. С. 3-18.
7. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер. с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1996. 280 с.
8. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. - Киев.: Знание, 1998.
9. Круглов М.И. Комплексные системы повышения эффективности производства и качества работ в легкой промышленности. М.: Легпромиздат, 1986. 113 с.
10. Куликов В.И. Регулирование производственной активности организации. – М.: Наука, 2004. 624 с.
11. Лифшиц А.С. Развитие фирмы: ресурсно-целевой подход. Иваново: ОАО «Издательство «Иваново», 2006. 112 с.
12. Лукинов И. Аграрный потенциал: исчисление и использование // Вопросы экономики. 1988. №1. С. 11-14
13. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Госполитиздат, 1951.
14. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 616 с.
15. Темнова Н.К. Экономическая динамика текстильных предприятий: теоретические, методологические и прикладные аспекты: Автореф. дис... д-ра экон. наук. Иваново: Иван. гос. ун-т, 2009. – 38 с.
16. Черников Д.А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты // Экон. Науки. 1981. №10.
17. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования потенциала. - Владивосток: Изд. Дальневост. ун-та, 1994.