

УДК 338.24

DOI: 10.18413/2409-1634-2022-9-2-0-11

Корытько Т.Ю.,  
Емельяненко И.С.,  
Шевчук Е.В.

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Институт технологий (филиал) ДГТУ,  
ул. Мира, 16, Волгодонск, 347386, Россия

e-mail: [\\_ily.k16857@gmail.com](mailto:_ily.k16857@gmail.com); [sergeevna.inna\\_emel@mail.ru](mailto:sergeevna.inna_emel@mail.ru); [eka70686@yandex.ru](mailto:eka70686@yandex.ru)

**Аннотация.**

В условиях трансформационных изменений, происходящих в экономической системе страны, возникает необходимость обеспечить устойчивые конкурентоспособные позиции для предприятий. В этой связи появляется необходимость постоянно приспосабливаться к происходящим событиям и адекватно реагировать на рыночные изменения. С целью улучшения функционирования предприятий, важное значение приобретает формирование подходов к усовершенствованию управления финансовым потенциалом. Финансовый потенциал целесообразно рассматривать как важнейший стратегический инструмент устойчивого развития предприятий, поскольку существующая структура финансовых ресурсов, которая сформирована на основе действующей законодательной базы, по сути, не влияет на эффективность их производства в средне- и долгосрочной перспективе и, тем самым, не позволяет оценить возможности использования их финансового потенциала. Целью исследования является разработка механизма управления финансовым потенциалом предприятия. В статье рассматриваются этапы стратегического управления финансовым потенциалом предприятия. Предлагаемый механизм управления финансовым потенциалом предприятия позволяет формировать финансовый потенциал на основе методологических подходов к управлению и с учетом выбранной финансовой стратегии на основе синергетического подхода. В заключение, авторами определено, что механизм управления финансовым потенциалом предприятия – это динамическая система, которая находится под влиянием внутренних и внешних факторов и состоит из совокупности инструментов, рычагов, методов и принципов.

**Ключевые слова:** финансовый потенциал, механизм, предприятие, управление, стратегическое управление

**Информация для цитирования:** Корытько Т.Ю., Емельяненко И.С., Шевчук Е.В. Механизм управления финансовым потенциалом предприятия // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т 9. № 2. С. 116-124. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-9-2-0-11

Tetyana Yu. Korytko,  
Inna S. Emelyanenko,  
Ekaterina V. Shevchuk

## MECHANISM FOR MANAGING THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Institute of Technology, Affiliate of the Don State Technical University,  
16 Mira St., Volgodonsk, 347386, Russia

e-mail: [ily.k16857@gmail.com](mailto:_ily.k16857@gmail.com); [sergeevna.inna\\_emel@mail.ru](mailto:sergeevna.inna_emel@mail.ru); [eka70686@yandex.ru](mailto:eka70686@yandex.ru)

### Abstract.

Under the conditions of transformational changes taking place in the country's economic system, there is a need to ensure a sustainable competitive position for enterprises. In this regard, there is a need to constantly adapt to current events and adequately respond to market changes. In order to improve the functioning of enterprises, the formation of approaches to improve the management of financial potential becomes important. It is advisable to consider the financial potential as the most important strategic tool for sustainable development of the enterprises, since the existing structure of financial resources, which is formed on the basis of the current legal framework, does not affect the efficiency of their production in the medium and long term and, therefore, does not allow evaluating the possibility of using their financial potential. The purpose of the study is to develop a mechanism for managing the financial potential of an enterprise. The suggested mechanism of management of the enterprise's financial potential allows to form the financial potential on the basis of methodological approaches to management and taking into account the chosen financial strategy on the basis of a synergetic approach. In conclusion, the authors determined that the mechanism of management of the financial potential of the enterprise is a dynamic system, which is influenced by internal and external factors and consists of a set of tools, levers, methods and principles.

**Key words:** financial potential; mechanism; enterprise; management; strategic management

**Information for citation:** Korytko T. Yu., Emelyanenko I. S., Shevchuk E.V. "The mechanism for managing the financial potential of an enterprise", *Research Result. Economic Research*, 9(2), 116-124, DOI: 10.18413/2409-1634-2022-9-2-0-11

### Введение

Уровень финансового потенциала хозяйствующего субъекта определяет успешность его работы в современных условиях рынка: чем он выше, тем более конкурентоспособным и инвестиционно-привлекательным является предприятие. В условиях меняющейся рыночной среды перед предприятиями возникают проблемы эффективного использования имеющихся ресурсов, поиска резервов повышения производительности деятельности, оп-

тимизации структуры имущества. Для решения данных проблем службы финансового менеджмента предприятия должны управлять его финансовым потенциалом. Следовательно, существует объективная потребность в формировании механизма управления финансовым потенциалом предприятий, интегрированного со стратегическим видением развития предприятия на рынке.

Исследованием различных аспектов финансового потенциала предприятия за-

нимаются [Кунцевич В.О., 2009; Толстых Т.Н., 2004; Кайгородов А.Г., 2007; Сорокина Н.А., 2011; Фомин П. А., 2017; Чеботаев А.С., 2017]. Вопросами определения сущности управления финансовым потенциалом предприятия занимаются [Чугунова Е.А., 2023, Тяпкина М. Ф., 2015; Лошаков К. В., 2020]. Но при этом не уделяется достаточного внимания разработке механизму управления финансовым потенциалом предприятия.

Цель исследования (The aim of the work). Согласно поставленной ранее общей проблеме, целью написания статьи является разработка механизма управления финансовым потенциалом предприятия.

Материалы и методы (Materials and methods). В качестве методологической основы исследования были использованы общенаучные методы исследования, включая анализ, синтез, системный и целостный подход, монографический, сравнительно-логический анализ, контент-анализ научной литературы, а также методы обобщения и систематизации.

### Основная часть

Управление финансовым потенциалом должно охватывать процессы его формирования, использования и развития. Организация формирования финансового потенциала предприятия должна быть направлена на поиск стратегических возможностей и ресурсов для повышения конкурентоспособности предприятия, выявление резервов его потенциала [Чеботаев А.С., 2017].

Комплексное управление финансовым потенциалом предприятия является одним из важных факторов, обеспечивающих его результативность. От мощности финансового потенциала в значительной степени зависит непрерывность и эффективность воспроизводственного процесса. Решение данной проблемы усложняется характером данной категории и ее функциональными задачами.

При выборе последовательности постановки системы управления финансами

целесообразно учитывать следующие, объективно присутствующие уровни развития финансового менеджмента предприятий и, как результат, выбирать приоритеты привлечения целевых показателей в сфере финансов:

– управление платежеспособностью, в том числе – введение системы бюджетирования, разработка кредитной политики, управление запасами;

– управление прибыльностью, в том числе – повышение эффективности деятельности, рентабельности операций, управление затратами;

– управление активами и экономическим потенциалом, в том числе – рентабельностью активов и финансовой устойчивостью, финансовый анализ и долгосрочное планирование.

Конечной финансовой целью предприятия выступает повышение его рыночной стоимости в интересах его акционеров. Стоимость и инвестиционную привлекательность предприятия определяет его финансовое состояние, являющееся результатом внедрения выбранной рыночной стратегии, эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, имеющих производственных мощностей (операционная деятельность), а также их наращивания (инвестиционная деятельность).

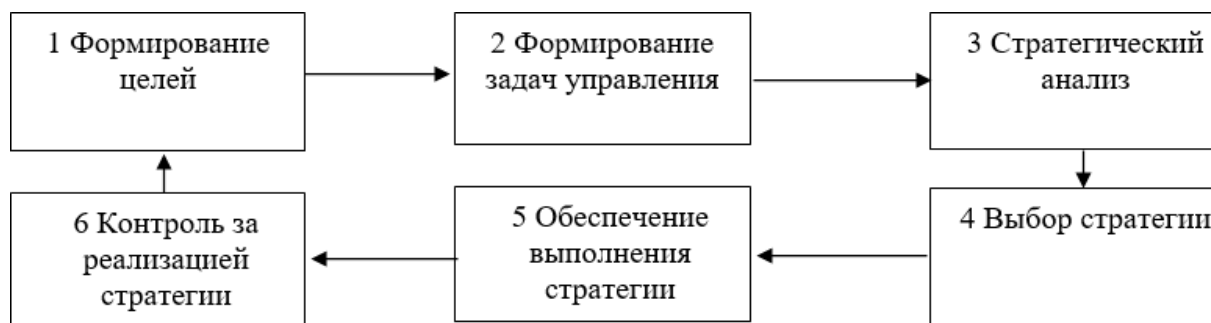
Управление финансовым потенциалом предприятия предусматривает планирование, организацию, контроль обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами для ведения производственно-хозяйственной деятельности с учетом стратегических перспектив, а также обеспеченность собственным капиталом в объеме, необходимом для выполнения условий ликвидности и финансовой устойчивости. Определение финансового потенциала и качественное управление им выступает одной из первоочередных потребностей предприятия и условие обеспечения его эффективной деятельности.

Для туристических предприятий важным является понимание основных

тенденций развития отрасли, структуры и требований рынка к своей продукции и услугам, а также факторам, имеющим существенное влияние на успех ведения бизнеса. Для этого менеджменту туристических предприятий необходимо проводить

постоянный мониторинг туристического рынка, а также внешней и внутренней среды.

Этапы стратегического управления финансовым потенциалом предприятия представлены на рисунке 1.



**Рис. 1. Блок-схема этапов стратегического управления финансовым потенциалом предприятия**

**Fig. 1. Flowchart of the stages of strategic management of the financial potential of a tourist enterprise**

1. Формирование целей. Целью стратегического управления финансовым потенциалом предприятия туристических предприятий является повышение функционирования как самого предприятия, так и всей туристической отрасли; создание современной конкурентоспособной туристической отрасли, которая обеспечит значительный вклад в развитие национальной экономики (увеличение объемов реализации туристических услуг, валютных поступлений, поступлений в бюджеты, создание дополнительных рабочих мест, внедрение эффективной инвестиционной модели политики в области туризма и т.п.).

2. Формирование задач управления. Задачи управления потенциалом имеют многоплановый характер и дифференцируются по следующим направлениям: исследование финансового потенциала предприятия, формирование направлений развития и повышение его использования, реализация финансового потенциала в стратегическом управлении предприятием, воспроизводство потенциала.

3 Стратегический анализ и стратегический выбор. Для того чтобы определить

перспективы дальнейшего развития туристических предприятий и сформировать стратегические цели, необходимо учесть воздействие внешних факторов. Для этого необходимо провести PEST-анализ, который позволит отразить степень их влияния различной направленности и условий, а именно политических, экономических, социокультурных и технологических [Жолох Т.Г., Васильченко А.О., 2016].

Для оценки развития туристического предприятия целесообразно проводить SWOT-анализ, поскольку данный метод предполагает предварительный анализ, который основан на определении возможностей и угроз внешней среды их функционирования, а также сильных и слабых сторон внутренней среды [Чебаненко А. С., Столяренко А. В., 2017].

4. Выбор стратегии. Выбор стратегии предлагается выбирать на основе использования метода анализа иерархий (МАИ). Метод анализа иерархии основан на принципе идентичности и декомпозиции, содержащей процедуры синтеза множественных утверждений, получение при-

ритетности критериев и нахождение альтернативных решений [Быкова Т.В., 2019].

5. Обеспечение выполнения стратегии. На данном этапе происходит внедрение стратегии согласно плану конкретных действий (разрабатываются программы развития туристического предприятия, бюджеты и процедуры, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии), проводятся стратегические изменения, организуется выполнение стратегических задач, утвержденных индикаторов и показателей. Достижение значений индикаторов, критериев эффективности реализации стратегии обеспечивается с помощью механизмов (взаимосвязанная совокупность приемов, методов и рычагов воздействия на субъекты хозяйствования в туристической отрасли для достижения определенных целей) и направлений реализации стратегии (ключевые стратегические линии изменений, комплекс конкретных мер, которые выражают сущность новой стратегии).

6. Координация, оценка выполнения, контроль. На данном этапе осуществляется контроль за выполнением выбранной стратегии управления финансовым потенциалом туристического предприятия (осуществляется постоянно от начала формирования стратегии с помощью критериев оценки формирования стратегии, среди которых: количественные и качественные характеристики, соответствующие стандарту стандарты достижения целей, с которыми по определенным правилам сравниваются полученные результаты реализа-

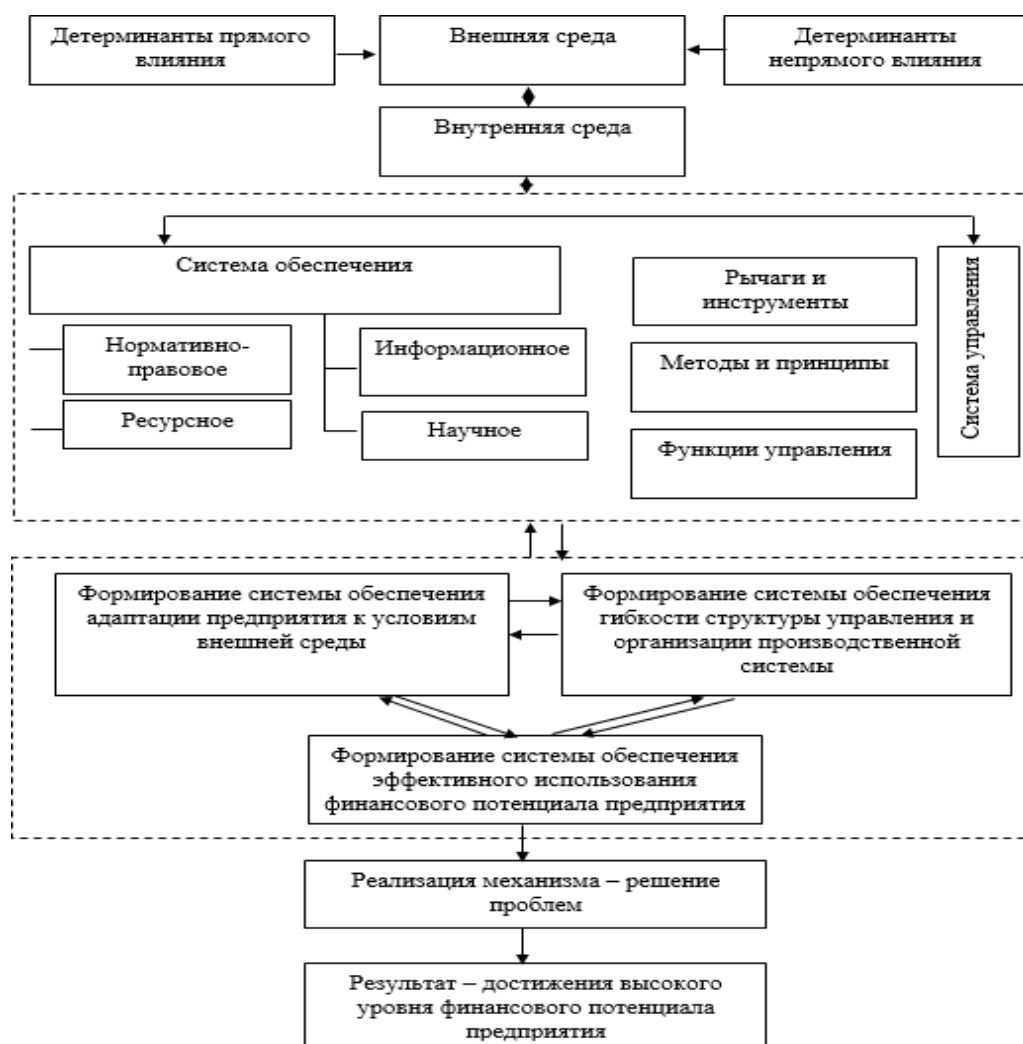
ции стратегии) и корректировка предварительных этапов при необходимости.

Создание условий эффективного формирования и использование финансового потенциала позволяет предприятию поддерживать платежеспособность, увеличивать добавленную стоимость, следовательно, свою рыночную стоимость, которая будет способствовать удовлетворению финансовых интересов акционеров, кредиторов, других заинтересованных лиц и внешних субъектов оценки вложения средств в исследуемое предприятие.

Создание механизма управления финансовым потенциалом предприятий на основе синергетического подхода (осуществляется путем определения совокупности методов воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды в зависимости от природы фактора, его восприимчивости к методам воздействия (рис. 2).

Основной особенностью механизма управления финансовым потенциалом предприятия выступает его постоянное развитие. В тоже время он должен быть прогрессивным и направлен на поддержку стабильного роста элементов управления.

Поскольку формирование финансового потенциала предприятия является сложным динамическим процессом, ориентированным на максимальное взаимодействие с внешней средой и обеспечением высокого качества реализации, важно определить, какие именно факторы обуславливают развитие его элемента и влияют на их сбалансированность и эффективность использования.



**Рис. 2 Механизм управления финансового потенциала предприятия**  
**Fig.2. The mechanism for managing the financial potential of an enterprise**

Финансовый потенциал предприятия базируется на принципах и цели, на него влияют внешние факторы. Факторы следует распределить на внешние и внутренние по формированию и развитию финансового потенциала. В основе построения системы этих факторов должен лежать принцип сферы воздействия на элементы финансового потенциала предприятия, который будет способствовать лучшему его использованию, формированию потребности финансирования необходимого направления деятельности [Алиев А.А., 2017]. Внутренние факторы и финансовый потенциал связаны двусторонним влиянием друг на друга. Из цели вытекают задачи.

Для достижения поставленных целей предлагаем использовать следующие принципы создания и реализации механизма управления:

1. Единство и цельность механизма управления, то есть его органическое включение в общую деятельность предприятия.
2. Рациональное соотношение и пропорциональность двух подсистем механизма: экономическая и синергетическая. Так, новые организационные формы и методы управления должны стать активным толчком к оптимальному сочетанию технологий, кадров, источников информации и технических средств, инструментов и

методов управления для развития финансово-хозяйственной деятельности.

Целью механизма управления становится поиск такого уровня интеграции и дифференциации элементов и связей подсистем, обеспечивающих максимальную эффективность функционирования предприятия как системы.

3. Обеспечение эффективного сопряжения всех элементов для развития механизма управления. Главная идея адаптивного механизма состоит в том, чтобы создать организационные и экономические условия работы, позволяющие учесть все факторы среды и принимать компромиссные решения, найти дефицитный ресурс и быть конкурентным на рынке.

4. Самоуправление и участие персонала в разработке целей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выборе эффективной стратегии ее внедрения.

Важной характеристикой механизма управления финансовым потенциалом является его функция связующего звена между внешней и внутренней средой предприятия, способной поддержать это взаимодействие и обеспечить устойчивую работу в условиях циклического развития рынков.

Следующим элементом механизма является комплекс методов управления финансовым потенциалом предприятия, эффективное использование которых имеет приводить к устойчивому функционированию. Для определения качества функционирования предприятия используются критерии эффективности, устанавливаемые в соответствии с целями. Если результаты мониторинга положительные, то поставленная цель достигнута и предприятие может поддерживать полученный результат или установить новую цель. В случае, когда результаты мониторинга не положительные, необходимо вернуться к этапу выбора комплекса методов управления финансовым потенциалом.

Механизм управления финансовым потенциалом предприятия является систе-

мой, обеспечивающей взаимодействие диагностики, регулирования и мониторинга показателей, характеризующих абсолютный, нормальный, нестабильный и кризисный типы финансовой устойчивости предприятия, а также дают возможность повысить эффективность управления финансовым потенциалом предприятия.

### **Заключение**

Финансовый потенциал представляет собой сложную, динамическую систему, которая состоит из элементов, которые между собой взаимосвязаны. Он выступает результатом финансовых отношений предприятия, а также зависит от их производственной, сбытовой, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности.

Основной задачей управления финансовым потенциалом предприятия выступает оптимизация финансовых потоков для повышения прибыли. Изменение уровня финансового потенциала за счет повышения результативности использования ресурсов предприятия. Для повышения эффективности управления потенциалом следует учитывать все аспекты, которые положительно влияют на управление экономическими ресурсами предприятия и общее развитие.

Для повышения эффективности управления финансовым потенциалом необходимо учитывать все возможные рычаги, оказавшие положительное влияние на управление ресурсами предприятия и его общее развитие. При трансформационных процессах в экономике предприятия должны пытаться расширить и углубить исследования в области теории и практики управления экономическими ресурсами. Главной функцией управления финансовым потенциалом предприятия является оптимизация его финансовых ресурсов.

Необходимо подчеркнуть, что эффективность деятельности предприятия зависит от качества инструментов, используемых при разработке и реализации соответствующих стратегий, программ, процедур. В качестве подобных инструментов

выступают соответствующие механизмы как совокупность состояний и действий, которые составляют процесс разработки и реализации программы обеспечения эффективной деятельности предприятия.

Таким образом, под механизмом управления финансовым потенциалом на основе синергетического подхода следует понимать динамическую систему, которая находится под влиянием внутренних и внешних факторов и состоит из совокупности последовательных действий для достижения определенного результата с наименьшими затратами и элементами (форм, структур, способов, методов, методик, процедур), обеспечивающих его достижение.

#### Список литературы

1. Алиев А.А., 2017. Факторы, влияющие на финансовый потенциал инновационного развития компаний // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №7 (466): 1370.
2. Быкова Т.В., 2019. Метод анализа иерархий как инструмент решения практических задач многокритериальной оптимизации // Математическое моделирование, компьютерный и натурный эксперимент в естественных науках. 2019. №1.
3. Жолох Т.Г., Васильченко А.О., 2016. Swot-анализ как способ стратегического планирования конкурентоспособности туристического предприятия // Туризм и гостеприимство. 2016. №1: 23.
4. Кайгородов А.Г., Хомякова А.А., 2007. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия // Аудит и финансовый анализ. 2007. № 4: 25–33.
5. Кунцевич В.О., 2009. Понятия финансового потенциала // Актуальные проблемы экономики. 2009. № 7: 123–130.
6. Лошаков К. В., 2020. Концептуальные подходы к управлению финансовой обеспеченностью регионального развития // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 3 (78): 50-57.
7. Сорокина Н.А., 2011. Финансовый потенциал организации как элемент стратегического управления. [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Известия» БГУЭП. 2011. № 5. URL:

<http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=9675>. (Дата обращения: 02.03.2023).

8. Толстых Т.Н., Уланова Е.М., 2004. Проблемы оценки экономического, 2004: 18–22.
9. Тяпкина М.Ф., Ильина Е. А., 2007. Подход к управлению финансовым потенциалом предприятия // Вестник НГУЭУ. 2015. №1: 75
10. Фомин П.А., Старовойтов М.К., 2013. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленного предприятия // Среднее профессиональное образование, 2013, №11: 24-37.
11. Чебаненко А. С., Столяренко А. В., 2017. Методы анализа внешнего окружения предприятия туристско-рекреационной сферы // Концепт. 2017. № 2 (февраль). – URL: <http://e-koncept.ru/2017/170034.htm>. (Дата обращения: 02.03.2023).
12. Чеботаев А.С., 20017. Финансовый потенциал предприятия: понятие, оценка, методы измерения и повышения // Экономика и социум. 2017. Ч. 2. № 1 (32): 1853–1857.
13. Чугунова Е.А., 2023. Аналитические возможности баланса в системе управления финансовыми предприятиями // Инновации и инвестиции. 2023. №1.

#### References

1. Aliev, A.A., (2017). Faktory, vliyayushchie na finansovyy potentsial innovatsionnogo razvitiya kompaniy, Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika, 7 (466), 1370.
2. Byikova, T.V., (2019). Metod analiza ierarkhiy kak instrument resheniya prakticheskikh zadach mnogokriterialnoy optimizatsii, Matematicheskoe modelirovanie, kompyuternyy i naturnyy eksperiment v estestvennyih naukah, 1.
3. Chebanenko, A. S., Stolyarenko, A. V., (2017). Metody analiza vneshnego okrujeniya predpriyatiya turistsko-rekreatsionnoy sferyi [online], Nauchno-metodicheskiy elektronnyy jurnal «Kontsept», 2 – URL: <http://e-koncept.ru/2017/170034.htm>. (Accessed 03 March 2023)
4. Chugunova, E.A., (2023). Analiticheskie vozmozhnosti balansa v sisteme upravleniya finansovyimi predpriyatiya, Innovatsii i investitsii, 1.
5. Fomin, P.A., Starovoytov, M.K., (2013). Osobennosti otsenki proizvodstvennogo i finansovogo potentsiala promyshlennogo predpri-



yatiya, Srednee professionalnoe obrazovanie, 11, 24-37.

6. Joloh, T.G., Vasilchenko, A.O., (2016). Swot-analiz kak sposob strategicheskogo planirovaniya konkurentosposobnosti turistichekogo predpriyatiya, Turizm i gostepriimstvo, 1, 23.

7. Kaygorodov, A.G., Nomyakova, A.A., (2007). Finansovyy potentsial kak kriteriy tselesoobraznosti finansovogo ozdorovleniya predpriyatiya, Audit i finansovyy analiz, 4, 25–33.

8. Kuntsevich, V.O., (2009). Ponyatiya finansovogo potentsiala, Aktualnyie problemy ekonomiki, 7, 123–130.

9. Loshakov, K. V., (2020). Kontseptualnyie podhody k upravleniyu finansovoy obespechennostyu regionalnogo razvitiya, Vestnik Severo-Kavkazskogo federalnogo universiteta, 3 (78), 50-57.

10. Tolstyih, T.N., Ulanova, E.M., (2004). Problemy otsenki ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiya: finansovyy potentsial, Voprosy otsenki, 4, 18–22.

11. Tyapkina, M. F., Ilina, E. A., (2015). Podkhod k upravleniyu finansovym potentsialom predpriyatiya, Vestnik NGUEU, 1, 75

12. Sorokina, N.A., (2011). Finansovyy potentsial organizatsii kak element strategicheskogo upravleniya [online], Elektronnyy nauchnyy jurnal «Izvestiya» BGUEP. 5. URL: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=9675>. (Accessed 03 March 2023)

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Корытько Татьяна Юрьевна**, доцент Институт технологий (филиал) Донской Государственный Технический Университет, (г. Волгодонск, Россия)

**Tatyana Yu. Korytko**, Associate Professor, Institute of Technology, Affiliate of the Don State Technical University, (Volgodonsk, Russia)

**Емельяненко Инна Сергеевна**, И.о. заведующая кафедрой «Экономика и управление», Институт технологий (филиал) Донской Государственный Технический Университет, (г. Волгодонск, Россия)

**Inna S. Emelyanenko**, Acting Head of the Department of Economics and Management, Institute of Technology, Affiliate of the Don State Technical University, (Volgodonsk, Russia)

**Шевчук Екатерина Владимировна**, доцент Института технологий (филиал) Донской Государственный Технический Университет, (г. Волгодонск, Россия)

**Ekaterina V. Shevchuk**, Associate Professor, Institute of Technology, Affiliate of the Don State Technical University, (Volgodonsk, Russia)