

КОЛИЧЕСТВЕННО-КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЧНОГО ПОДХОДА

Рассмотрены вопросы обоснования стратегии развития предприятия на основе комплексной количественно-качественной оценки его состояния. Предложена матрица количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия. Охарактеризованы секторы матрицы и предложены стратегические рекомендации по управлению развитием предприятия. Представлены варианты построения матрицы в зависимости от вида используемых показателей и временного либо пространственного аспекта их изучения.

Введение

В последние годы жизнеспособность и успешная деятельность предприятий все больше определяется тем, насколько они готовы осуществлять перспективный анализ своей деятельности и использовать его результаты при разработке планов и стратегий своего будущего развития. Владеть методами анализа и диагностики экономического состояния предприятия обязаны в первую очередь работники управления высшей квалификации – организаторы аналитической работы во всех звеньях управления предприятием.

Понятие “развитие” можно описать как процесс тесно взаимосвязанных количественных и качественных преобразований. Выделяют эволюционный и революционный его пути, восходящую и нисходящую линии. Следовательно, для комплексной оценки уровня и перспектив экономического развития предприятия нужно учесть качественную и количественную составляющие, оценить интенсивность изменений и выявить их направление.

Одним из наиболее распространенных методов оценки стратегической позиции предприятия является матричный анализ. Матрица представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические параметры оценки деятельности предприятия. Наиболее часто используемыми показателями для построения матриц, как правило, являются: темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития продукта или рынка. То есть это характеристики рынка, характеристики деятельности предприятия на рынке, а также комбинация внешних и внутренних характеристик деятельности предприятия. Вместе с тем использование матриц при оценке внутреннего состояния предприятия не распространено.

Основная часть

Матричный подход можно использовать при оценке состояния предприятия, уровня и перспектив его развития. Все показатели, характеризующие деятельность предприятия, можно разделить на количественные и качественные. К количественным показателям относятся: объем и темп роста выпуска и реализации продукции, экспорта, сумма капитала, численность персонала, стоимость производственных фондов и т.д. К качественным показателям относятся: показатели использования по видам ресурсов (фондоотдача, материалоотдача, оборачиваемость оборотных средств, производительность труда и т.п.), показатели рентабельности и др.

Использование комплекса количественных и качественных показателей при оценке развития предприятия позволяет выявить “природу”, характер его развития, способ достижения им текущего состояния. На основе такой комбинации авторами разработана матрица количественно-качественной оценки развития предприятия, которая представлена на рисунке 1 (см. стр. 30).

Горизонтальная ось матрицы характеризует качественную составляющую развития предприятия, вертикальная – количественную.

По интенсивности изменений анализируемых показателей в матрице выделены четыре уровня:

- 1) “стабильность” (сектор 0) – показатели развития предприятия не изменяются или изменяются незначительно;
- 2) “зона изменений”, или “эволюция” (сектора, отмеченные знаками “+” и “–”) – отмечается изменение количественных и/или качественных показателей развития предприятия, которое приводит к изменению состояния предприятия, но не носит кардинального характера;

3) “зона интенсивных изменений” (сектора, отмеченные знаками “+ +”, и “- -”) – отмечается существенное, кардинальное изменение количественных или качественных показателей развития предприятия;

4) “революция” (сектора 1!, 2!, 3!, 4!) – радикальное изменение состояния предприятия, вызванное существенными одновременными изменениями количественных и качественных показателей развития.

	Количественные показатели			
2!	+	+		1!
	2	+	1	
--	-	0	+	++
	4	!	3	
4!		!		3!
			Качественные показатели	

Рис. 1. Матрица количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия

Сочетание количественных и качественных параметров оценки развития предприятия позволяет идентифицировать состояние и направление развития предприятия.

Сектор “0” – стабильное состояние или нулевая точка. Изменения ключевых показателей развития предприятия незначительны либо вовсе отсутствуют. Попадание в данный сектор может оцениваться положительно, отрицательно и нейтрально. Положительная оценка дается в случае достижения предприятием высоких показателей развития, являющихся предельными или близкими к ним при существующих условиях функционирования (например, по исследуемым показателям предприятие может являться лидером на рынке или в отрасли). Отрицательная оценка такому состоянию может быть дана, если показатели развития предприятия имеют пусть незначительную, но отрицательную динамику, если исследуемые показатели имеют низкие значения либо предприятие длительное время находится в состоянии стабильности, которое переходит в стагнацию, т.е. не предпринимаются меры для обеспечения положительной динамики развития предприятия. Нейтральная оценка может быть дана при обеспечении предприятием в целом удовлетворительных (например, среднеотраслевых) результатов работы, без существенных недостатков.

Сектор “1” – сбалансированное экономическое развитие. Здесь отмечается прирост количественных и качественных показателей развития предприятия. Это самый привлекательный сектор, попадание в который говорит о положительной динамике всех составляющих развития предприятия и оценивается всегда положительно. Следует отметить, что данный сектор является привлекательным еще и потому, что отсутствие резких скачков в динамике развития предприятия позволяет обеспечить равномерную загрузку ресурсов и поступательное наращивание капитала, следовательно, обеспечить более высокую устойчивость функционирования предприятия.

Сектор “2” – количественная (экстенсивная) экспансия. Имеется высокий абсолютный (количественный) результат при снижении эффективности функ-

ционирования предприятия. Такая ситуация возможна при выходе предприятия на новые рынки, освоении новых видов деятельности, изменения технологии и т.п., что требует дополнительных вложений и на первоначальный период обеспечивает опережающий рост вложений и затрат по сравнению с ростом продаж и производства. В таком случае попадание в данный сектор может быть оправданным и высока вероятность перехода в дальнейшем в сектор "1" при выборе удачной рыночной стратегии. В то же время предприятие может попасть в этот сектор, если обеспечивает продажи "любыми средствами". Такая политика может быть оправдана только в краткосрочном периоде развития в условиях жесткой конкурентной борьбы, иначе она заведомо проигрышна.

Сектор "3" – кризис сбыта/рынка. Имеются внешние проблемы, которые приводят к сокращению количественных результативных показателей деятельности предприятия, в то же время за счет внутренних резервов повышается эффективность хозяйствования как следствие введения режима экономии. Если возникшие проблемы носят общеэкономический характер и оказывают влияние не только на исследуемое предприятие, но и на конкурентов, данную стратегию можно назвать удачной, она поможет снизить текущие затраты и выйти из кризиса с меньшими потерями. Если же проблемы сбыта характерны только для анализируемого предприятия вследствие низкой конкурентоспособности предлагаемой рынку продукции, режим экономии не решит возникших проблем, скорее требуются дополнительные вложения для совершенствования и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, системы маркетинга и сбыта.

Сектор "4" – упадок. Наблюдается ухудшение количественных и качественных параметров функционирования предприятия. Однозначно отрицательная позиция, характеризующаяся ухудшением положения предприятия по всем показателям. Причин такого положения может быть множество: неэффективное управление, устаревшая производственная база, низкая квалификация персонала, неразвитая система маркетинга и сбыта и т.д.

Каждому состоянию предприятия, определенному матрицей, соответствуют стратегические рекомендации по управлению его развитием.

Сектор "0" – мониторинг анализируемых показателей развития и по его результатам:

- поддержание сложившихся тенденций, если имеется незначительная положительная динамика;
- стабилизация текущего состояния и обеспечение положительного вектора дальнейшего развития, если имеется колеблющаяся (то положительная, то отрицательная) динамика анализируемых показателей;
- выявление путей и резервов совершенствования своей деятельности, недопущение, предупреждение кризиса в развитии предприятия, если имеется незначительная отрицательная динамика.

Сектор "1" – поддержание сложившихся положительных тенденций в развитии предприятия. Для этого необходимо определить ключевые факторы и составляющие успеха предприятия и ориентироваться на них при разработке стратегии дальнейшего развития.

Сектор "2" – выявление и изучение причин снижения эффективности хозяйствования, оценка краткосрочных и долгосрочных последствий текущей политики хозяйствования, реализация мероприятий по устранению или минимизации отрицательного влияния воздействия выявленных причин либо обоснование необходимости возросших расходов и вложений с точки зрения их ориентации на перспективу.

Сектор "3" – возможна реализация нескольких стратегий:

- наличие внешнего экономического кризиса, отрицательно повлиявшего на результаты работы предприятия, может быть оправданием сохранения текущей стратегии экономии или пересмотра видов деятельности и ассортимента выпускаемой

продукции в сторону более востребованных в новых экономических условиях;

– наличие внутреннего кризиса сбыта должно стать основанием для совершенствования и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, обновления продукции в соответствии с запросами рынка, а также совершенствования системы сбыта.

Сектор “4” – комплексный анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявление причин сложившейся кризисной ситуации, разработка мероприятий по выходу предприятия из кризиса.

Данная матрица имеет ряд несомненных достоинств. Она позволяет:

- учесть качественную и количественную составляющие развития предприятия;
- выявить направление изменения ключевых показателей развития;
- оценить интенсивность изменений данных показателей;
- разрабатывать рекомендации по совершенствованию развития предприятия.

Возможны следующие варианты предложенной матрицы количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия:

1) по используемым в ней показателям (осям матрицы):

– использование агрегированных показателей – данный вариант является комплексным, наглядным, позволяет дать общую оценку состоянию и динамике развития предприятия, однако в ряде случаев имеет ограниченность применения, так как не всегда позволяет давать конкретные рекомендации относительно разработки рекомендаций и мероприятий по совершенствованию развития предприятия;

– использование конкретных пар количественных показателей – такой вариант подразумевает возможность построения одной или нескольких матриц на основе тех показателей, которые являются наиболее важными для предприятия в конкретный период его развития и на перспективу. Это дает возможность выявить взаимосвязи используемых показателей и дать конкретные рекомендации по развитию предприятия. В то же время использование только одной пары показателей при отсутствии дополнительного анализа не дает комплексного представления о состоянии предприятия. Данный вариант можно использовать в дополнение ранее проведенному комплексному анализу для разработки конкретных рекомендаций по совершенствованию развития предприятия, а также для выявления причин сложившегося положения.

2) по критерию “динамика-статика” исследуемых показателей:

– “динамика” – рассмотренный выше вариант, в котором по осям располагаются темпы изменения показателей развития предприятия и который позволяет оценить тенденции развития предприятия, используя в качестве базы для сравнения его прошлые достижения. Такой вариант дает возможность изучить развитие анализируемого предприятия в динамике, выявить имеющиеся тенденции и перспективы. В то же время он не позволяет определить роль и позицию предприятия в отрасли, регионе, на рынке. Так, предприятие-лидер, несмотря на неудовлетворительные результаты работы в анализируемом периоде, может, тем не менее, сохранять лидирующие позиции в отрасли, и наоборот. Данный вариант матрицы имеет большое значение при оценке внутренних резервов развития предприятия;

– “статика” – по осям располагаются уровни исследуемых показателей, рассчитанные относительно среднеотраслевых значений, ведущих или прямых конкурентов. Такой вариант позволяет оценить относительную конкурентную позицию предприятия и является важным при разработке рыночной и конкурентной стратегии развития предприятия.

В результате имеем четыре возможные модификации, которые позволяют сделать проводимый матричный анализ состояния и развития предприятия максимально полным и разносторонним, а именно сочетания критериев (рисунок 2):

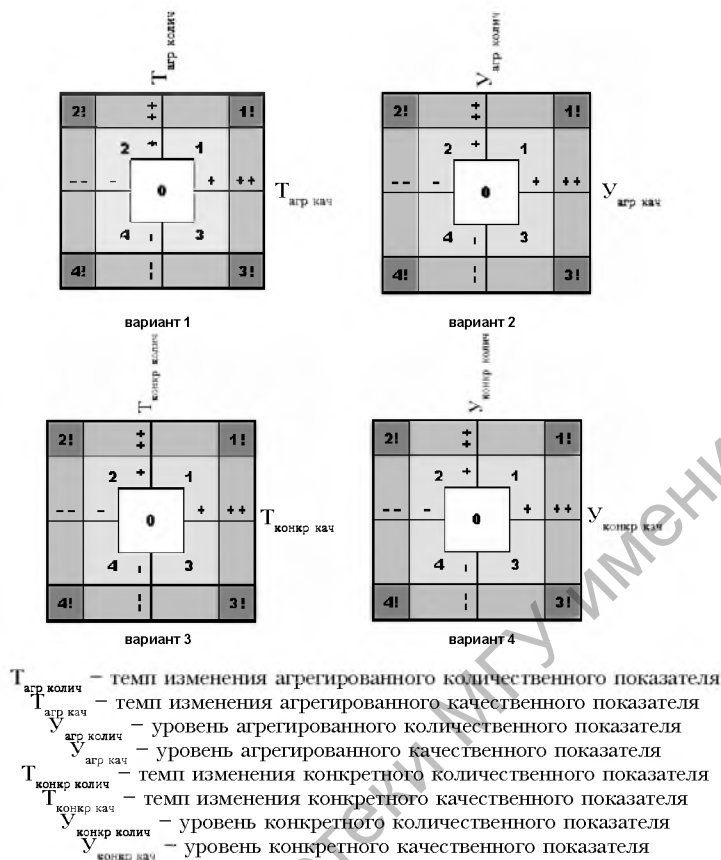


Рис. 2. Варианты матрицы количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия

- 1) агрегированные показатели – динамика;
- 2) агрегированные показатели – статика;
- 3) частные показатели – динамика;
- 4) частные показатели – статика.

Следовательно, предложенная матрица является универсальной, т.е. возможны разнообразные варианты ее построения с учетом особенностей функционирования и развития предприятия, конкретной ситуации, для которой производится исследование, а также целей конкретного исследования.

Заключение

Таким образом, предложенная матрица является важным инструментом изучения деятельности предприятия. Она может быть использована в рамках анализа состояния предприятия, выявления особенностей его развития, оценки перспектив развития и разработки тактических мероприятий и стратегических планов развития предприятия.

Дата поступления 30.06.2010 г.