

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 сектора 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 [1]. 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 [2]. 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 [3].

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 [4], которая представлена на рисунке 1.

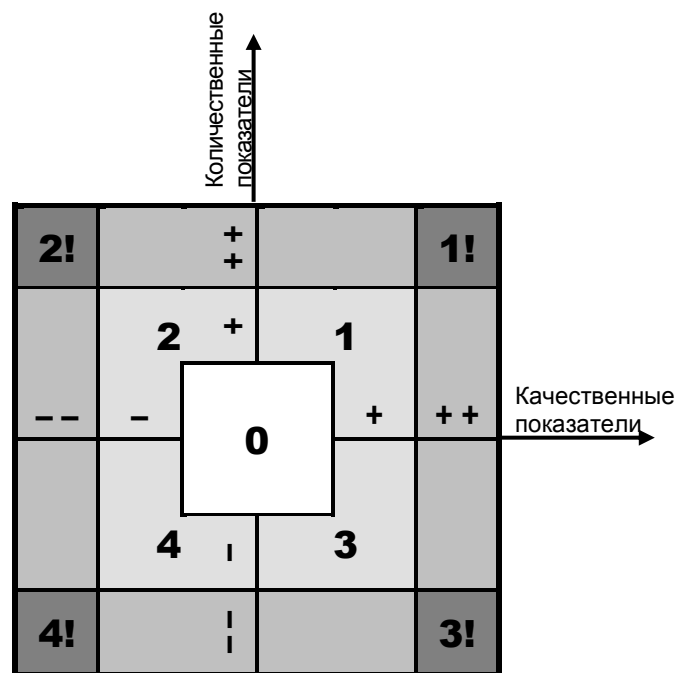


Рисунок 1 – Матрица количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия

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.

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 эффектив-

ности функционирования 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 поможет 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 развития 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:

- по используемым в ней показателям (осям матрицы):

- 1) 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;

- 2) 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.

– по критерию «динамика-статика» исследуемых показателей:

1) «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 развития 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;

2) «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):

- 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.

	$T_{\text{агр колич}}$			
2!	+		1!	
	2 +	1		
--	-	0	+	++
	4 	3		
4!	 		3!	
				$T_{\text{агр кач}}$

вариант 1

	$U_{\text{агр колич}}$			
2!	+		1!	
	2 +	1		
--	-	0	+	++
	4 	3		
4!	 		3!	
				$U_{\text{агр кач}}$

вариант 2

	$T_{\text{конкр колич}}$			
2!	+		1!	
	2 +	1		
--	-	0	+	++
	4 	3		
4!	 		3!	
				$T_{\text{конкр кач}}$

вариант 3

	$U_{\text{конкр колич}}$			
2!	+		1!	
	2 +	1		
--	-	0	+	++
	4 	3		
4!	 		3!	
				$U_{\text{конкр кач}}$

вариант 4

$T_{\text{агр колич}}$ – темп изменения агрегированного количественного показателя, $T_{\text{агр кач}}$ – темп изменения агрегированного качественного показателя, $U_{\text{агр колич}}$ – уровень агрегированного количественного показателя, $U_{\text{агр кач}}$ – уровень агрегированного качественного показателя, $T_{\text{конкр колич}}$ – темп изменения конкретного количественного показателя, $T_{\text{конкр кач}}$ – темп изменения конкретного качественного показателя, $U_{\text{конкр колич}}$ – уровень конкретного количественного показателя, $U_{\text{конкр кач}}$ – уровень конкретного качественного показателя

Рисунок 2 – Варианты матрицы количественно-качественной оценки состояния и развития предприятия

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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова С.А., Александров А.В. Развитие предприятия в современной экономике и его составляющие // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии: Материалы междунар. науч.-техн. конф., Могилев, 17-18 апр. 2008 г. / Белорусско-Российский университет.– Могилев, 2008. – Ч.1. – С. 154-155.

2. Александрова С.А. Выбор стратегических направлений развития фирмы с использованием матричного анализа // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии: Материалы междунар. науч.-техн. конф., Могилев, 21-22 апр. 2005 г. / Белорусско-Российский университет. – Ч.2. – Могилев, 2005. – С. 7-8.

3. Александрова С.А. Индикаторы развития предприятия // Новые материалы, оборудование и технологии в промышленности: Материалы междунар. науч.-техн. конф., Могилев, 24-25 янв. 2007 г. / Белорусско-Российский университет.– Могилев, 2007. – С. 135.

4. Александрова С.А., Александров А.В. Матрица количественно-качественной оценки развития предприятия // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии: Материалы междунар. науч.-техн. конф., Могилев, 16-17 апр. 2009 г. / Белорусско-Российский университет.– Могилев, 2009. – Ч.3. – С. 56.

Дата поступления 30.06.2010

S.A.ALEXANDROVA, A.V.ALEXANDROV

**THE QUANTITATIVELY-QUALITATIVE EVALUATION OF ENTERPRISE
STATUS AND DEVELOPMENT USING THE MATRIX APPROACH**

The problems of enterprise development strategy support are considered. The matrix of quantitatively-qualitative evaluation of enterprise status and development is proposed. The sectors of the matrix are characterized and the strategic recommendations to the enterprise development management are proposed. The variants of matrix construction depending on used indices and temporal or spatial aspect of their study are given.