

УДК 658.51.012

Н.Н. ГОРА, В.В. БЫЧКОВ

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского "ХАИ", Украина

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены основные задачи, методы и этапы оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Сформулированы основные направления системного подхода к оценке потенциала предприятия. Выделены составляющие анализа потенциала предприятия в разрезе фаз его жизненного цикла. Сформирован системный куб трех основных составляющих, которые необходимо учитывать для определения показателей оценки потенциала предприятия. Полученные оценки используются в задаче выбора направлений изменений (диверсификации) хозяйственной деятельности предприятия, обоснования портфеля заказов на будущий планируемый период, определение возможной прибыли и убытков в случае несоответствия портфеля предприятия новому профилю хозяйственной деятельности.

потенциал предприятия, жизненный цикл, показатели оценки, системный подход, производственно-хозяйственная деятельность

Введение

Сегодня многие производственные предприятия стремятся реструктурировать свои хозяйственные процессы. Для оценки возможностей предприятия по выполнению предполагаемого портфеля заказов руководство должно получить качественную оценку состояния предприятия, основанную на комплексном анализе деятельности предприятия, что поможет выявить критические точки, выбрать эффективные направления реструктуризации. Объективная и обоснованная оценка состояния предприятия и его возможностей является актуальной научно-прикладной задачей.

Постановка задачи исследования. В статье рассматривается задача оценки потенциала предприятия для формирования решений по стратегическому управлению (определение направлений развития) и тактическому управлению (выполнение сформированного портфеля заказов) деятельностью предприятия.

Для оценки потенциала предприятия и определения направлений его эффективного развития, необходимо разработать методологическое и методическое обеспечение. На сегодняшний день большинство предприятий для оценки своего состояния применяют стандартные методики анализа, в основном

базирующиеся на расчете финансовых коэффициентов [1]. Не решается задача выделения «сильных» и «слабых» сторон всестороннего потенциала предприятия, выявления скрытых резервов в целях повышения эффективности его деятельности [2].

Стандартный анализ финансовых коэффициентов может выявить существенные отклонения от нормы, но для того, чтобы определить, связано ли ухудшение показателей с воздействием внешних неблагоприятных факторов или является следствием неэффективной деятельности и управления, нужны дополнительные исследования. Инструментами такого исследования являются методы количественного и качественного оценивания, прогнозирования, планирования и принятия решений (в частности, методы экспертных оценок, анализ "разрывов", анализ шансов и рисков, анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, концепция жизненного цикла продукции). Существует три основных подхода к оценке потенциала предприятия [2 – 4]:

– результатный подход - отражает уровень способностей производственной системы, оцененный количественными методами по результатам деятельности предприятия;

– диагностический подход - отражает уровень способностей производственной системы, оценен-

ный как объективными (с преобладанием количественных оценок) так субъективными методами (с преобладанием качественных оценок - опросы мнений специалистов, диагностические тестирования, методы наблюдений за управленческими процессами, методы прогнозирования и т.д.).

– системный подход – основан на комплексном использовании результатного и диагностического подходов.

Для оценки потенциала предприятия предпочтителен *системный подход*, который позволяет рассматривать потенциал предприятия как взаимосвязанную совокупность составляющих, вносящих свой вклад и влияющих на итоговый результат функционирования предприятия.

Решение задачи

В работе системная оценка потенциала предприятия включает четыре *основных этапа анализа* деятельности:

1. Формирование модели производственно-хозяйственной деятельности (ПХД). На концептуальном уровне это представление в теоретико-множественном и графическом виде основных элементов и их взаимосвязей, с целью идентификации процессов и их структуризации. Далее определяются соответствующие показатели. При этом необходимо сформировать цели и задачи производственно-хозяйственной деятельности и ее субъектов. Для построения модели ПХД можно использовать методы: замкнутых трудовых потоков, цепи событийно управляемых процессов, диаграмм активности с учетом роли участников процесса, семантического объектного моделирования, метод целевой ориентации и др. Основными элементами модели ПХД являются:

- результаты, которые предприятие намерено получить от отдельных хозяйственных процессов;
- сферы активности хозяйственных процессов;
- порядок реализации сфер активности;
- роли, которые отводятся отдельным сферам активности;
- группы интересов для отдельных хозяйственных процессов.

2. Определение целей хозяйственного (управленческого) процесса. При этом следует учитывать возможные способы достижения целей. Для постановки основных целей предприятия необходимы следующие шаги:

- оценка фактического положения предприятия (на базе этого можно составить представление о будущем развитии);
- постановка возможных целей на основе представления о будущем развитии;
- выбор конкретных целей и определение их приоритетов;
- формулировка основных параметров целей качественного, количественного, временного и пространственного характера.

Вслед за основными целями определяются цели ПХД предприятия. Они должны базироваться на эффективном управлении предприятием в направлении сверху вниз, при этом успех вышестоящих уровней складывается из суммы достижений на подчиненных уровнях.

3. Выделение факторов успеха ПХД [2]. Существует ограниченное количество переменных, которые вносят весомый вклад в успешное и конкурентоспособное функционирование предприятия [5]:

- общие факторы успеха, обеспечивающие удовлетворение заказчиков;
- факторы успеха самого хода процесса, обусловленные характерными признаками его протекания, а также ресурсами и квалификацией персонала, которые должны быть задействованы в процессе, чтобы получить продукцию, удовлетворяющую заказчика;
- факторы успеха, отражающие специфику данного процесса; они выявляются в ходе формирования и последующего анализа специфической для данного процесса области влияния факторов успеха.

4. Выбор показателей оценки потенциала предприятия. В основе отбора и определения показателей оценки потенциала предприятия, которые характеризуют качество ПХД, лежат два аспекта: цели и факторы успеха. Выбранные показатели потенциала предприятия должны позволять определить, достигнута ли

данная цель производственно-хозяйственной деятельности. Кроме этого, показатели должны отражать, что факторы успеха ПХД эффективны.

Перечислим общие требования к показателям потенциала предприятия:

- подверженность влиянию со стороны участников процесса управления;
- однозначность - должны характеризовать одно "закрепленное" за ними качество;
- эффективность - данные для показателей должны изыскиваться и обрабатываться с минимальными затратами ресурсов;
- возможность количественной оценки;
- "чувствительность" - отражение незначительных изменений в качестве процесса.

Системный подход предусматривает анализ объекта с учетом фаз его *жизненного цикла*. Учет фаз жизненного цикла предприятия отражает уровень способностей производственной системы на следующих стадиях: становление, развитие, стабилизация, кризис.

Становление включает: регистрацию, становление нового продукта, технологии, основных фондов, персонала, системы управления. С точки зрения экономических показателей эта фаза характеризуется большими издержками и низкой отдачей капитала, т.е. возможна отрицательная рентабельность, что должно быть учтено при оценке финансового уровня предприятия. При анализе стратегических целей приоритетной является стратегия оптимизации риска при осуществлении нововведений.

Развитие характеризуется ростом производства продукции, прибыли, ростом самой организации, увеличением численности управленческого персонала, расширением их функций, децентрализацией полномочий. Предприятие увеличивает долю рынка своей продукции. Данные показатели учитываются при оценке производственного, организационно-управленческого, финансового и рыночного потенциалов. Цель этой фазы – увеличение портфеля заказов, рост прибыли для осуществления будущих нововведений.

Стабилизация производственного процесса и процесса управления, на которой замедляется и постепенно прекращается рост производства и прибыли при слабо изменяющихся объемах производства. Сохраняются большие поступления средств, но, нет возможности наращивать объемы сбыта.

Цель фазы – сокращение текущих издержек, поддержание приемлемых объемов продаж для загрузки оборудования. Предприятие ищет варианты диверсификации и нововведений, выделяются центры финансовой устойчивости, устанавливаются корпоративные отношения.

Кризис в развитии предприятия, выражается в снижении объемов производства, росте издержек, снижении и отсутствии прибыли. Происходит сокращение персонала, концентрация полномочий в верхних уровнях иерархии. Цель фазы – избежание банкротства и крупных финансовых неудач.

В рамках каждой из фаз жизненного цикла предприятие должно принимать соответствующие тактические решения (табл. 1).

Таким образом, для оценки потенциала предприятия с учетом фаз жизненного цикла, необходимо:

- проведение экспресс-анализа для определения фазы жизненного цикла, на которой находится предприятие в данный момент (результативный подход);
- проведение детального анализа предприятия по приоритетным направлениям потенциала для данной фазы жизненного цикла (диагностический подход).

Для оценки потенциала предприятия необходимо упорядочить составляющие элементы и влияющие факторы как *компоненты системы* и определить взаимосвязи между этими компонентами. Основными составляющими потенциала предприятия являются:

- рыночный потенциал: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;

Таблица 1

Приоритетность выполнения решений тактического управления в зависимости от фаз жизненного цикла предприятия

Фаза ЖЦ предприятия	Приоритетные решения тактического управления	Приоритетные аспекты потенциала предприятия
Становление	Проведение маркетинговых исследований. Сегментация рынков сбыта продукции и позиционирование. Изучение потребителей продукции и конкурентов	Рыночный потенциал (маркетинговый, сбытовой)
Развитие	Регулирование номенклатуры выпускаемой продукции, цен. Обеспечение качества выпускаемой продукции. Обучение персонала. Взаимодействие с внешней средой	Производственный, кадровый, управленческий
Стабилизация	Проведение рекламных компаний. Диверсификация и обновление производства. Установление корпоративных отношений	Производственный, инновационный, управленческий, сбытовой потенциал
Кризис	Инициирование технологических новшеств. Уточнение направления НИОКР. Организация рынка вторичных ресурсов	Инновационный, финансовый, технологический

– производственный потенциал: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, использования сырья и материалов, профессиональных кадров;

– финансовый потенциал: потенциальные финансовые показатели производства (прибыльность, ликвидность, платежеспособность), потенциальные инвестиционные возможности.

Составляющие потенциала предприятия оцениваются на основе ряда показателей.

Реализация производственных задач предприятия осуществляется за счет имеющихся на предприятии ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных).

Деятельность предприятия отражается следующими элементами: аналитическая деятель-

ность, производственная, коммуникационная. Управление предприятием включает функции планирования, организации, мотивации и контроля. Показатели потенциала отражают использование различных видов ресурсов при реализации определенных аспектов деятельности и управления предприятием.

Таким образом, для оценки составляющих потенциала предприятия необходимо рассматривать виды ресурсного обеспечения и аспекты деятельности предприятия, различные варианты сочетаний которых можно представить в виде системного куба (рис. 1).

Часть «ячеек» куба не рассматриваются (некоторые виды ресурсов и деятельности не характерны для определенной составляющей потенциала). Для других «ячеек» куба определяется ряд показателей, по значениям которых можно получить системную оценку потенциала предприятия.

Так, например, может быть получена оценка аналитической деятельности предприятия в области трудовых и финансовых ресурсов. При этом производится анализ влияния различных факторов на производительность работников, анализ взаимодействия работников различных уровней иерархии, анализ организационной структуры.

После определения всех компонентов потенциала предприятия, встает задача их оценки. При этом возникает необходимость введения весовых коэффициентов, которые отражают уровень значимости составляющих потенциала предприятия.

Например, для рассматриваемого предприятия аналитическая деятельность играет большую роль (оказывает большее влияние на рыночный потенциал), нежели коммуникационная и производственная. Далее определяются весовые коэффициенты для других измерений системного куба.

Так, например, аналитическая деятельность может играть большую роль в области финансовых ресурсов, чем в области информационных.

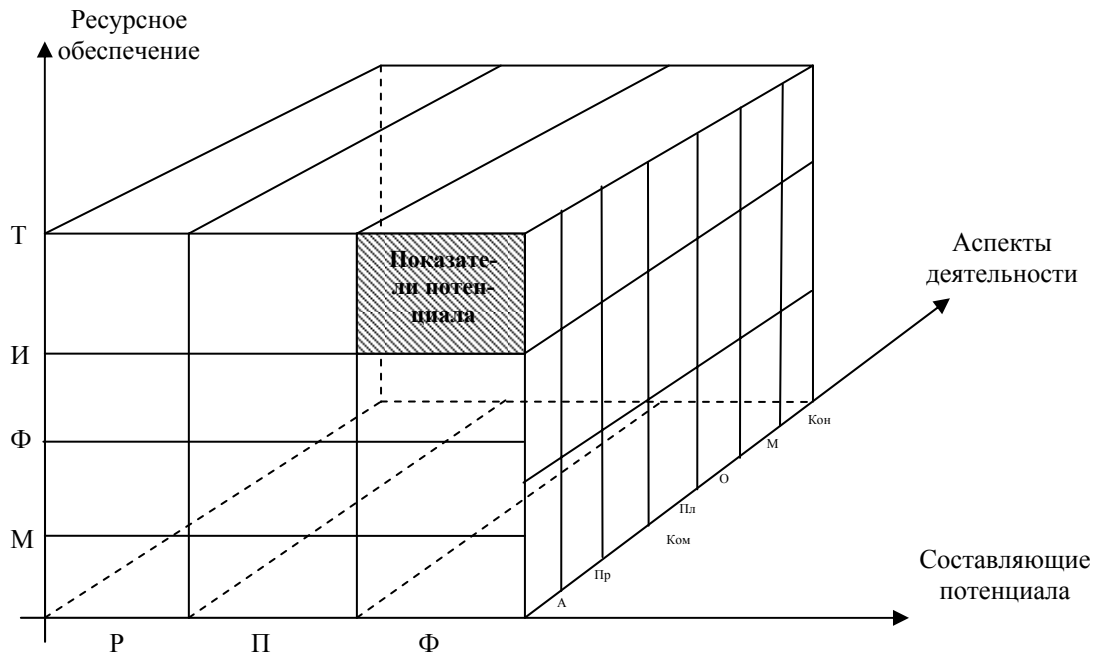


Рис. 1. Системный куб потенциала предприятия (составляющие потенциала: Р – рыночный потенциал, П – производственный потенциал, Ф – финансовый потенциал; виды ресурсного обеспечения: Т – трудовые ресурсы, И – информационные ресурсы, Ф – финансовые ресурсы, М – материальное обеспечение; аспекты деятельности: А – аналитическая деятельность, Пр – производственная деятельность, Ком – коммуникационная деятельность, Пл – планирование, О – организационная деятельность, М – мотивационная деятельность, Кон – контроль)

Заключение

Чтобы объективно и обоснованно оценить потенциал предприятия, субъект оценивания (само предприятие или представитель заказчика) может использовать большое количество показателей. Но большинство этих показателей могут быть взаимосвязанными, а часть показателей несущественными для целей исследования. Поэтому в результате систематизации факторов оценки потенциала следует выделить основные составляющие потенциала, и далее по ним произвести экспресс-оценку, которая позволит выявить «слабые» и «сильные» стороны производственно-управленческой деятельности.

Следующим шагом должно быть углубленное тестирование с учетом требований приоритетных работ (заказов) данного предприятия.

Литература

1. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 53-60.

2. Шелихова Е.В., Гладкая Е.Д. Андреева Е.Ю. Анализ методических подходов к оценке потенциала предприятий строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2007. – Т. 3, № 1. – С. 39-44.

3. Фомин П.А., Старовойтов М.К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www/cis2000/ru/>.

4. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

5. Гузик С. Стандарт СoBiT. Управление и аудит информационных технологий. Особенности проведения внешнего аудита ИТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://citforum.fast.net.ua/consulnung/>.

6. Mende M. Ein Fhrungssystem fur Geschftsprozesse: Dissertation der Universitat St. Gallen. – 1995.

Поступила в редакцию 28.02.2008

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А.Ю. Соколов, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.