

13.ТОП 100 Рейтинг лучших компаний Украины // ИнвестГазета. – 2005. – №2. – 115 с.

*Получено 22.09.2005*

УДК 339.138

Н.В.ПОПОВА, канд. экон. наук

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ**

Обосновывается алгоритм оценки сильных и слабых сторон, выделены направления и критерии оценки, характеризующие различные стороны деятельности предприятия.

Современные тенденции развития маркетинга показывают, что хотя маркетинг, в основном, выстроен в определенную теорию, все же остаются нерешенными некоторые вопросы, в том числе, связанные с его практическим применением. Одним из таких вопросов является анализ сильных и слабых сторон предприятия, который позволяет оценить его с различных сторон и дать сравнительную характеристику данного предприятия с конкурентами. Кроме того, оценка сильных и слабых сторон необходима для проведения SWOT-анализа, является его составной частью и предшествует стратегическому планированию деятельности предприятия. Как отмечает П.Дженстер, «первостепенная задача любой стратегии любой компании – уяснить сильные и слабые ее стороны, реальные возможности, ресурсы и уязвимые места по отношению к внешнему окружению» [4]. Результаты такой оценки дают возможность разработать стратегические направления, позволяющие занять предприятию конкурентные позиции на рынке.

Вопросам оценки сильных и слабых сторон предприятия посвящены многие работы как отечественных, так и зарубежных авторов [1-12]. Большая часть книг по стратегическому менеджменту, маркетингу и финансам либо акцентирует внимание на отдельных методах анализа и не рассматривает вопрос оценки сильных и слабых сторон в целом, либо рассматривает обобщенную оценку, которая не дает возможности принимать обоснованные управленческие решения по определенным направлениям деятельности предприятия. Нет единого мнения в отношении оптимального набора критериев оценки: либо их количество слишком велико, что затрудняет анализ, либо круг сужается до нескольких критериев. Все перечисленные авторы уделяют большее внимание качественным сторонам оценки и мало уделяют внимания

количественной оценке. Кроме того, каждая отрасль имеет свои специфические черты, которые требуют учета при оценке сильных и слабых сторон.

Следовательно, имеющиеся научные методы позволяют лишь частично решать задачи оценки сильных и слабых сторон, что затрудняет проведение такого анализа на практике. Поэтому существует необходимость в разработке методики оценки сильных и слабых сторон предприятия, которая основана на выделении направлений оценки и оптимальном наборе критериев, характеризующих данные направления, а также количественной оценке критериев сильных и слабых сторон предприятия, что и определяет актуальность темы.

Поскольку решение проблемы оценки сильных и слабых сторон является сложной задачей, требующей поэтапного решения, целью данной работы является обоснование алгоритма оценки сильных и слабых сторон предприятия, выделение направлений оценки и критериев, их характеризующих. Основой для достижения поставленной цели является рассмотрение предприятия как бизнес-системы, функционирующей в рыночной среде.

Под бизнес-системой в данной работе понимается предприятие, функционирующее в рыночной среде, имеющее, как и любая система, на входе определенные ресурсы (материальные, финансовые, трудовые, интеллектуально-информационные), трансформируемые в процессе производства в некоторое множество целей, на выходе – результат – услуги. Рассматривая предприятие с позиций системного подхода, можно выделить определенные блоки, которые характеризуют деятельность бизнес-системы (рис.1).

С одной стороны, предприятие функционирует в рыночной среде, где присутствуют клиенты, конкуренты и другие факторы, формирующие состояние среды, спрос, предложение, поэтому поведение бизнес-системы, цели ее функционирования – результат реакции на рынок, с другой – состояние самой бизнес-системы тоже является результатом ситуации, сложившейся на рынке. Однако адекватность реакции на рынок и внутреннее состояние системы является результатом также и внутренних факторов: уровень системы управления, интеграции маркетинга в структуру управления, развития инноваций, организации производственного процесса обеспеченности ресурсами.

Сильные стороны бизнес-системы «обеспечиваются наличием более профессиональных навыков и больших ресурсов, которые совместно предоставляют бизнесу способность сделать что-то большее или лучше, чем конкуренты. Они становятся «отличительными компетенциями», которые могут быть использованы для эксплуатации воз-

возможностей и парирования возникающих угроз». Слабые стороны – «это ограничения, которые мешают бизнесу превосходить конкурентов или хотя бы на равных бороться с ними» [3]. Следовательно, алгоритм оценки сильных и слабых сторон должен строиться с учетом всех составляющих бизнес-системы; позволять получать результаты, которые лица, принимающие решение (ЛПР), смогут использовать для принятия управленческих решений и опираться на следующее:

- отражать ситуацию бизнес-системы в рыночной среде;
- отражать уровень самоорганизации системы;
- иметь базу для сравнительной оценки;
- иметь шкалу для оценки.

Исходя из этого, методика оценки сильных и слабых сторон может быть представлена в виде алгоритма, приведенного на рис.2.

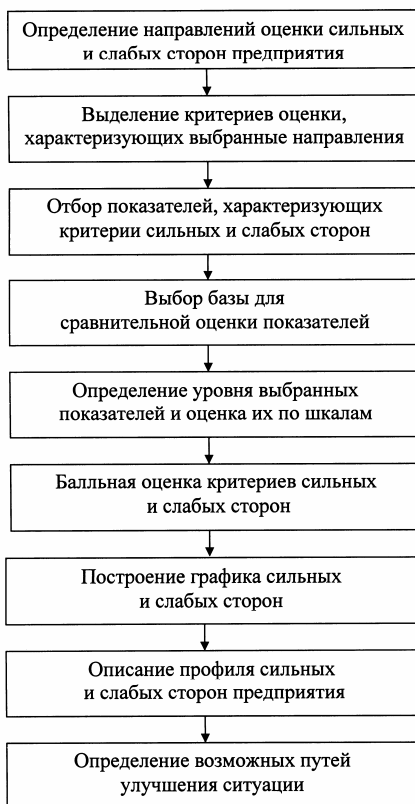


Рис.2 – Алгоритм оценки сильных и слабых сторон предприятия

Поскольку проблема оценки сильных и слабых сторон является многоэтапным и сложным процессом, в данной статье ограничимся рассмотрением блока задач, который связан с определением направлений оценки сильных и слабых сторон предприятия и выделением критериев, их характеризующих.

Если рассматривать, в каких направлениях предлагают проводить оценку сильных и слабых сторон разные авторы, то можно отметить разнообразие подходов. Лишь по некоторым аспектам наблюдается совпадение мнений.

Так, Д.Дэй [3] выделяет следующие функциональные области: анализ и проектирование, включая исследовательские способности по вопросам маркетинга и технологий; источник с точки зрения гарантированного доступа к сырью; производство с учетом издержек, качества, производительности, мощности, оперативности обслуживания и гибкости; рынок, включая степень охвата обслуживаемого рынка, знания потребителей, способности продвигать свою продукцию, обеспечивать обслуживание и финансирование потребителей; финансы, в которых учитываются как источники, так и размеры финансирования, а также способность бизнеса генерировать доход; управление, включающее лидерство, опыт в бизнесе, способности к планированию, лояльность и текучесть кадров, способность к командной работе, эффективность и системность контроля.

П.Дженстер и Д.Хасси [4] рекомендуют начать анализ сильных и слабых сторон компании с выяснения целей и сущности процесса, а уже потом переходить к конкретным аспектам – оценке финансового положения, аудиту маркетинга, оценке производства, аудиту технологий и инноваций, оценке управления информационных систем. По мнению авторов, оценка финансового положения должна касаться рыночной стоимости компании, финансовых ресурсов, определения источников прибыли и оценки области реального и потенциального рисков, то есть определенных тенденций и событий во внешнем окружении, влияющих на внутренние стороны компании. Маркетинговый аудит, по мнению авторов, должен включать аудит рынка, оценку потенциала и устойчивости компании, анализ сути бизнеса, его целей и ресурсов, оценку маркетингового плана и важнейших маркетинговых решений, анализ выполнения плана маркетинга. Оценка производства включает анализ результатов деятельности и производственную стратегию. Затем проводится анализ технологий и инноваций, оценка управления кадрами, эффективность, культура и структура руководства.

Важная роль авторами отводится также оценке информационных

систем, т.е. изучению способностей компании получать необходимую внешнюю и внутреннюю информацию, аналитических процедур по преобразованию данных в полезную информацию, способов распространения этой информации по соответствующим подразделениям и методов использования информации в процессе принятия решения.

Многие методы, используемые П.Дженстером и Д.Хасси, полезны в ситуациях, связанных с действиями руководства компанией в условиях выхода из кризиса, или при выполнении процедуры поглощения одной компании другой. Однако самих по себе результатов пошагового анализа недостаточно для принятия надежных стратегических решений.

По мнению А.Томпсона и А.Стрикленда [10], анализ сильных и слабых сторон должен проводиться на основе критериев оценки, которые включают потенциальные внутренние сильные и слабые стороны фирмы. К первым авторами отнесены: полная компетентность в плановых вопросах, адекватность финансовых ресурсов, впечатление о компании, лидерство на рынке, хорошо проработанная функциональная стратегия, экономия на масштабах производства, умение избегать сильного давления со стороны конкурентов, собственная технология, более низкие издержки, лучшие рекламные кампании, опыт в разработке новых товаров, проверенный менеджмент, большой опыт, лучшие возможности производства, превосходные технологические навыки. Ко вторым отнесены: отсутствие четкого стратегического направления развития, устаревшее оборудование, низкая прибыльность, недостаток управленческого таланта и умения, отсутствие определенных способностей и навыков в определенных областях деятельности.

Указанные авторы сравнивают анализ сильных и слабых сторон в SWOT-анализе со стратегическим балансом: «Внутренние сильные стороны компании представляют конкурентные активы, ее внутренние слабые стороны представляют пассивы. В то же время, SWOT-анализ является необходимым компонентом оценки стратегического положения». На основании данных анализа делают «выводы о состоянии компании и необходимости стратегических изменений». Кроме того, в указанной монографии приводится модель стратегического анализа издержек и цепочки ценностей, что позволяет сделать вывод о конкурентоспособности цен и издержек компании.

М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури [5] предлагают классификацию критериев, которая включает три базисные управленческие функции: маркетинг, производство, финансы и добавляют человеческие ресурсы и имидж компании. И.Ансофф [1] приводит собственную методику оценки конкурентного статуса фирмы.

В.В.Пастухова [6] рассматривает анализ сильных и слабых сторон как часть анализа внутренней среды, который, на ее взгляд, должен проводиться в двух направлениях. Первое направление включает анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия (доля рынка, объем и темпы продаж, чистая прибыль, рентабельность, показатели использования ресурсов). Второе направление – анализ и оценка факторов внутренней среды по функциональным сферам предприятия. Это маркетинг, финансовое положение, сфера производства, сфера инноваций, персонал, организация управления, организационная культура и имидж.

Параметры оценки маркетинга, по мнению В.В.Пастуховой, должны включать маркетинговую стратегию, товарную политику, уровень конкурентоспособности товаров, систему контроля качества, ценовую политику, каналы товародвижения, рекламную деятельность, эффективность маркетинговых затрат. Оценка финансового состояния проводится по таким показателям как ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность. Производство оценивается с позиций технологии материально-технической базы, торговой сети, затрат. По инновациям изучаются их виды, затраты, исследования. Персонал анализируется с точки зрения квалификации, компетентности, качества, мотивации. Исследование управления предусматривает анализ организационной структуры, стиля управления, порядка принятия управленческих решений, степени централизации, методов управления, использования информационных систем. В процессе анализа организационной культуры и имиджа оценивают управленческую философию, традиции, стиль делового общения, уровень организации культуры, имидж предприятия.

Такая оценка представляет определенную сложность, так как многие показатели трудно определить количественно и требуется большой объем информационной базы.

По нашему мнению, в соответствии со схемой, приведенной на рис.1, необходимо выделить следующие направления и критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия (таблица).

Результатом деятельности предприятия в бизнес-среде является его положение на рынке, которое характеризуется такими критериями, как имидж и степень известности, доля рынка, месторасположения предприятия, потенциал клиентуры.

Если рассматривать предприятие с точки зрения конкурентоспособности, то даже самые мощные из них, имеющие большой потенциал, но остающиеся малоизвестными, более медленно завоевывают рынок. Особенно актуальным вопрос известности и имиджа становится в

век информационных технологий, когда большой поток информации обрушивается на лиц, принимающих решение. И выбор падет скорее на предприятие более известное и имеющее положительный имидж.

Направления и критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия

Направления оценки	Критерии оценки
Рынок	Степень известности, имидж Доля рынка Месторасположение предприятия Потенциал клиентуры
Производство	Производственный потенциал Производственная программа Производственные технологии Качество услуг
Финансы	Финансовый потенциал Доходы Себестоимость Прибыль Рентабельность
Маркетинг	Тарифы Коммуникационная политика: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, «public relations» Система распределения
Система управления	Структура управления Эффективность управления Информационные системы Уровень культуры
Персонал	Уровень квалификации управленческого персонала Уровень квалификации производственного персонала Уровень обеспеченности кадрами Производительность труда
Инновации	Количество инноваций Эффективность инноваций Стимулирование инноваций

Следовательно, анализ сильных и слабых сторон должен начинаться с анализа степени известности и имиджа. Последний формируется по-разному для различных групп общественности (потребителей, инвесторов, государственных структур, местной и международной общественности и т.п.). Например, для широкой общественности предпочтительна гражданская позиция предприятия. Для партнеров важна надежность и конструктивность. Кроме того, существует представление персонала о своем предприятии и его руководстве. Синтез представлений о предприятии, присущих различным группам общественности, и формирует общий имидж предприятия [12].

Доля рынка косвенно отражает то количество клиентов предпри-

тия, которое выделило его среди конкурентов. Этот рыночный показатель взаимоувязывает потребности определенного круга клиентов и возможности предприятия по их обслуживанию, т.е. показывает достигнутый уровень присутствия на рынке.

Потенциал клиентуры отражает то, насколько верно был выбран сегмент рынка для работы предприятия. Его оценка предполагает всестороннее рассмотрение вопроса о целесообразности работы на том или ином сегменте рынка и принятие решения по более глубокому внедрению на рынок или по расширению границ рынка либо о перероентации производства на другие сегменты.

Месторасположение предприятия по отношению к рынку – критерий, отражающий удобство расстояния между клиентом и предприятием. Удобное месторасположение обоюдно выгодно и клиенту, и предприятию, так как первый не испытывает трудности в размещении своего заказа и возможность непосредственного контакта с производством, а второй – снижает себестоимость своих услуг за счет исключения расходов, связанных с преодолением расстояния между ним и клиентом и экономии на каналах распространения услуг.

Следующим блоком показателей должен стать производственный. Его целесообразно оценивать с точки зрения потенциала производства и его реального использования. В этот блок необходимо включить такие критерии, как производственный потенциал, производственная программа, качество услуг, производственные технологии.

Производственный потенциал характеризуют количество подвижного состава, их общая грузоподъемность, степень материального и морального износа, техническая готовность.

Производственная программа показывает, насколько загружены производственные мощности, т.е. каков спрос на услуги данного предприятия и как этот спрос удовлетворяется.

В понятие «качество услуг» каждый клиент вкладывает набор своих характеристик, что вызывает сложность его оценки. Однако без этого показателя невозможно оценить конкурентоспособность предприятия. Поэтому вопрос оценки качества услуг – один из важнейших аспектов анализа сильных и слабых сторон предприятия.

Производственные технологии должны рассматриваться с точки зрения их рациональности и соответствия современным требованиям. Сюда можно отнести и использование логистики, которая позволяет рационализировать технологию перевозок с точки зрения предприятия и клиента.

Следующий блок – финансовый. Финансовое состояние предприятия в целом – это многомерная характеристика всех процессов,



происходящих в предприятии и результатов этих процессов, выраженных в денежной форме. Финансово-экономическую ситуацию отражают такие критерии как финансовый потенциал, доходность, себестоимость, прибыль, рентабельность.

Финансовый потенциал показывает уровень платежеспособности, устойчивости и деловой активности, отражает финансовые возможности предприятия, обеспеченность его собственными средствами. Уровень доходов, себестоимости, прибыли и рентабельности дают возможность оценить результаты работы предприятия как по затратам, так и по доходам, прибыли и рентабельности, что характеризует ценовую политику предприятия, уровень и целесообразность затрат, систему управления в целом.

В следующем блоке с позиций маркетинга важно рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия в отношении тарифов, потенциала клиентуры, коммуникационной политики и системы распределения.

Тарифная политика отражает определенные цели предприятия. Поэтому оценка должна быть неотделима от целевой ориентации. Кроме того, важно знать, в какой степени цена отражает сложившееся на рынке соотношение спроса и предложения, а также как учтена эластичность спроса при формировании уровня цен.

Важным показателем в оценке сильных и слабых сторон предприятия является коммуникационная политика. Оценку составляющих маркетинговых коммуникаций целесообразно проводить в отношении эффективности рекламных кампаний, реализации PR-программ, личной продажи и стимулирования сбыта. Для каждого направления должен быть выделен набор параметров количественной оценки.

В качестве важной характеристики предприятия при анализе сильных и слабых сторон необходимо выделить также систему распределения. От того, насколько она эффективно работает, зависит степень привлечения потребителей. В ней должны оцениваться существующие каналы распределения, целесообразность их существования или использования и эффективность их функционирования.

Оценивая сильные и слабые стороны предприятия, необходимо рассмотреть систему управления и персонал. От системы управления и квалификации управленческого персонала зависит вся деятельность предприятия, правильность стратегических и тактических решений. А квалификация прочего персонала влияет на исполнительскую деятельность, качество услуг, производительность труда.

Система управления должна оцениваться по нескольким критериям. Это структура управления, эффективность управления, информа-

ционные системы, уровень культуры.

Структура управления предприятием может благоприятствовать или препятствовать развитию предприятия. В работе [3] отмечается, что структура компании определяет, как данная компания позиционирует себя по отношению к своим рынкам; как она координирует свою деятельность; где принимаются решения; как распределяются обязанности и ответственность; уровни подчиненности.

Анализ эффективности управления должен проводиться с точки зрения уровня использования современных методов управления, технологических процессов, эффективности принятых стратегических и тактических решений, уровня организации их выполнения.

Оценка уровня культуры предполагает оценку сложившегося типа поведения в организации, ответственности, преданности и т.д.

Развитие информационных технологий показывает, насколько предприятие имеет серьезную информационную базу для принятия управленческих решений, как эта база организована и используется.

Следующий блок – инновационная политика. Инновации могут касаться различных сторон деятельности предприятия. Поэтому в качестве критериев необходимо выделить количество и эффективность нововведений, а также систему их стимулирования.

Таким образом, предлагается методический подход к оценке сильных и слабых сторон, который основан на рассмотрении предприятия как бизнес-системы, функционирующей в рыночной среде, и системе взаимоувязанных этапов оценки, включающих выбор ее направлений, критериев, показателей, которые позволяют их количественно отобразить, определение базы для сравнения и разработку шкал оценки. Выделены направления и критерии оценки сильных и слабых сторон, что позволяет охарактеризовать различные стороны деятельности предприятия.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания. – М.: ФИНПРЕСС, 2000. – 271 с.

3. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: Эксмо, 2003. – 640 с.

4. Дженстер П, Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003. – 368 с.

5. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 702 с.

6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.

7. Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг. – Харьков: ХНАДУ, 2002. – 224 с.

8. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – Питер, 2002. – 240 с.

9. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К., М., СПб.: Вид. дім «Вільямс», 1998. – 262 с.

10. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

11. Хаустова В.Е., Лидовский Ю.А. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения. – Харьков: Изд. дом «ИНЖЭК», 2004. – 176 с.

12. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С.68-77.

*Получено 22.09.2005*

УДК 339.13.017 : 620.91

Л.В.ЩЕРБИНА

*Харківська національна академія міського господарства*

### **МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕНЕРГОРИНКУ**

Детальне вивчення і аналіз українського енергоринку, його основних особливостей як об'єкту дослідження, кон'юктуроутворюючих факторів та розроблені методологічні положення дали можливість сформулювати модель напрямків дослідження національного енергоринку України для подальшого його удосконалення. Обґрунтовано ключові напрямки за якими першочергово необхідно удосконалити національний енергоринок.

Ринку товарів підприємств паливно-енергетичного комплексу, тобто енергоринку, притаманні риси, які роблять їх унікальними за широтою використання в економіці, адже без продукції паливно-енергетичного комплексу не обходиться жодне сучасне виробництво, а тому, за їх браку не може й бути мови про подальший сталий розвиток як окремо взятої галузі чи підприємства, так і економіки взагалі. У той же час, Україна належить до паливодефіцитних, а тому залежних від зовнішнього ринку країн. Вона має розвинену енергетичну інфраструктуру, тобто є вагомою країною транзиту паливно-енергетичних ресурсів. Узагальнення вивченої літератури дозволяє зробити висновок про недостатнє дослідження, теоретичне й практичне вирішення питань і проблем, пов'язаних з функціонуванням та сталим розвитком українського енергоринку.

Формування та функціонування енергоринку, складність систем паливо- й енергопостачання та пов'язаних з ними єдиним технологічним процесом систем споживання, високі вимоги до якості паливо- й енергозабезпечення та надійності, значні соціальні й екологічні проблеми, низка інших особливостей функціонування енергетичних систем визначають актуальність і обумовлюють необхідність комплексного підходу до дослідження енергоринку для виявлення можливих на-