

Потеева М.А.,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятия

ФГАОУ ВО «Крымский Федеральный университет им. В.И. Вернадского»

Россия, г. Симферополь

Ваденина Е.С.

Магистрант

ФГАОУ ВО «Крымский Федеральный университет

им. В.И. Вернадского»

Россия, г. Симферополь

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОЙ ДИАГНОСТИКИ

***Аннотация:** В статье обоснована необходимость организации системной диагностики деятельности и развития предприятия. Проведен отбор наиболее доступных методов диагностирования различных направлений хозяйственной деятельности фирмы, выполнена их методическая интерпретация. Авторские рекомендации могут быть использованы при организации аналитической группы диагностирования фирмы, значение которой в условиях кризисных потрясений чрезвычайно необходимо.*

***Ключевые слова:** диагноз, предприятие, менеджмент, кризис, фазы цикла.*

***Summary:** The thesis is devoted to the grounds of necessity system diagnosis of enterprise activity and development. The selection of most accessible diagnosis methods of diferent enterprise activity is fulfilled. The author recommendations may be intendiv for utilization into organization of expert group for diagnosis firm activity.*

***Key words:** diagnos, enterprise, management, crisis, phase of cycle.*

В экономическом цикле предприятия выделяют четыре стадии: стабильную, предкризисную, кризисную и посткризисную. Каждой фазе соответствует характерное для нее состояние предприятия, оцененное в результате анализа всех основных направлений его деятельности. К их числу относятся: производственная, технологическая, финансово-экономическая, кадровая, управленческая, маркетинговая, социальная, международная, экологическая и другие виды деятельности. Диагноз положения дел в каждом из этих направлений отражает необходимую векторность усилий менеджерского звена предприятия, эффективности и использования инвестиций.

Диагностика производственного потенциала предприятия призвана оценить состояние совокупности ресурсов и производственных возможностей фирмы. Производственный потенциал – интегральный показатель, включающий организационные, научно-технические, производственные, финансово-экономические, кадровые, маркетинговые и социальные возможности достижения установленных субъектом управления целей.

Выбор формы диагностики потенциала предприятия зависит от цели диагностики. Для оценивания степени кризисности состояния предприятия необходима комплексная форма диагностики. При комплексной оценке часто используются рейтинговый метод. Рейтинг – это метод сравнительной оценки деятельности нескольких предприятий. В основе рейтинга лежат обобщенные характеристики по некоторым признакам, что позволяет расположить предприятия в определенной последовательности по мере роста или снижения этого признака. Признаки или критерии классификации предприятий должны отражать необходимые стороны производственного потенциала предприятия (объем годового производства, доходы, прибыльность, ликвидность или потенциал предприятия в целом (надежность, имидж). Характер установления и обозначения рейтинга различный. Рейтинги независимых рейтинговых агентств основаны на изучении официальной отчетности предприятий и, прежде всего, годовых балансов.

Факторы, определяющие величину производственного потенциала предприятия
«N»

Общее управление	Эффективность, развитие, нововведения, творческий дух, диверсификация, передовая технология, выбор рациональных проектов, исполнение специальных функций
Финансовое управление	Функции контроля, распределение прибыли, получение кредита, эффективное управление заемными средствами, оплата налогов, свободное оперирование полученными средствами, инвестирование, финансовый анализ реализаций, финансирование затрат
Производство продукции	Управление производством, материально-техническое снабжение, условия труда, автоматизация, адаптация к передовым технологиям
Маркетинг	Организация сбыта продукции, рекламирование, зондирование других рынков, захват рынков, внешнеэкономическая деятельность
Научно-исследовательские и проектные работы	Научные исследования, творческая инициатива, привлечение инноваций со стороны, внедрение новшеств, модернизация, проектные изменения

Результаты расчетов обобщаются и суммируются в виде действующего производственного потенциала и необходимого нормативного потенциала, соотношение которых отражается в виде коэффициента потенциальных возможностей (Кпв).

$$Кпв = Пв : Пн \quad (1)$$

где: Пд – действующий производственный потенциал предприятия;

Пн – необходимый нормативный производственный потенциал предприятия.

Характеристика уровней производственного потенциала предприятия сведена в таблице 2.

Таблица 2.

Оценка уровней производственного потенциала предприятия «N»

Уровень Кпв	Обозначение уровней	Краткая характеристика
Высокий уровень Кпв > 1	А	Предприятие находится в стабильном состоянии по большинству параметров
Средний уровень Кпв = 0,5 – 1,0	В	Предприятие успешно действует в своем бизнесе, однако испытывает предкризисные трудности, необходима адаптация
Низкий уровень Кпв < 0,5	С	Наличие хронических нарушений по большинству параметров производства, предприятие в кризисном состоянии

При оценке маркетингового потенциала методом циклических составляющих маркетинга используют четыре основных компонента:

$$\Phi_{мп} = (\Phi_{нипкр}; \Phi_{пп}; \Phi_{пр}; \Phi_{сп}) \quad (2)$$

$\Phi_{мп}$ – маркетинговый потенциал предприятия;

$\Phi_{нипкр}$ – маркетинговый потенциал предприятия на стадии научного исследования и проектных разработок освоения рынка производимой продукции;

$\Phi_{пп}$ – маркетинговый потенциал предприятия на стадии производства;

$\Phi_{пр}$ – маркетинговый потенциал предприятия на стадии рыночного продвижения продукта и ФОССТИС (формирование спроса и стимулирования сбыта);

$\Phi_{сп.}$ – маркетинговый потенциал предприятия на стадии потребления дополнительных услуг и послепродажного обслуживания.

Интегральная оценка маркетингового потенциала на всех стадиях производственного цикла определяется по их удельному весу:

$$\Phi_{мп} = \sum_{i=1}^n \Phi_i Q_i \quad (3)$$

где: Φ_i – маркетинговый потенциал предприятия на i -й стадии жизненного цикла;

Q_i – удельный вес маркетингового потенциала предприятия на i -й стадии, определяемая экспертным путем.

Предметом диагностики являются структурные элементы маркетинговой системы, а именно: система управления маркетингом предприятия, рынки (внутренний и внешний); потребители продукции; эффективность политики ценообразования, сбыта сервисного обслуживания и рекламы. Состав структурных и диагностических параметров приведен в таблице 3.

Таблица 3.

Диагностика маркетинговой деятельности предприятия «N»

Предмет диагностики (структурный элемент маркетинговой системы предприятия)	Диагностические параметры
Система управления маркетингом	Концепции, стратегии и цели маркетинга Персонал (численность и квалификация) Место в корпоративной культуре предприятия
Рынки (внутренний и внешние рынки производимой продукции)	Размеры, тенденции развития Доля рынка диагностируемого предприятия Конкуренция (численность, влияние, стратегия) Исследование возможностей рынка Объем заявок и договоров на продукцию
Потребители	Основные клиенты предприятия: - количество; - месторасположение; - средняя продолжительность; - требования к услугам предприятия
Показатели продукции	Виды основных товаров предприятия Стратегия и тактика развития товара Виды дополнительных услуг предприятия
Ценообразование	Дифференциация цен; Соотношение «цена – качество»; Сопоставление с ценами основных конкурентов предприятия
Сбыт продукции	Каналы распространения продукции; Сеть агентств по продаже; Сбытовые издержки (объем, тенденции); Сбытовой оборот предприятия;
Реклама	Роль рекламы, затраты; Влияние на объемы продаж; Эффективность сбытовой рекламы предприятия

Диагностический подход к анализу и оценке маркетингового потенциала предприятия, его количественной оценки дает возможность увидеть слабые звенья в системе маркетинга, наметить ориентиры и основные направления дальнейшего развития.

Диагностика конкурентоспособности производственного предприятия может быть выполнена несколькими методами: метод разниц; метод рангов; метод баллов; метод эталона [2; с. 79].

Наиболее выразительную оценку конкурентоспособности предприятия предоставляет использование метода баллов. Применение этого метода предполагает:

1. выбор оценочных показателей деятельности предприятия;
2. выделение наилучшего значения нескольких показателей и присвоения ему балльного значения по отдельно установленной шкале;
3. расчет баллов для других предприятий путем сравнения их фактических значений с наилучшим в заданной совокупности:

$$B_{ij} = Z_{ij} : Z_{iH} \cdot B_{\max} \quad (4)$$

где Z_{ij} – фактическое значение i -го оценочного показателя на j -м предприятии;
 Z_{iH} – наилучшее значение i -го оценочного показателя в анализируемой совокупности предприятий;

B_{\max} – максимально установленный балл оценивания отдельного показателя;

4. определение весомости конкретного показателя для оценки общей конкурентоспособности предприятия устанавливается экспертным путем – γ ;
5. получение обобщенной балльной оценки конкурентоспособности предприятия

(UZ_i):
$$UZ_i = \sum B_{ij} \cdot \gamma \quad (5)$$

Применение метода баллов позволяет установить основных конкурентов данного предприятия, оценить степень отставания по конкретным показателям от других предприятий отрасли и поставить диагноз стадии кризисности на определенный период функционирования и развития.

В качестве расчетных показателей деятельности производственных предприятий рекомендуется использовать: средний доход на единицу продукции, себестоимость, прибыль, рентабельность, соотношение «цена – качество» товара, состояние материально-технической базы предприятия; ассортимент продукции и другие.

Таким образом, диагностика состояния предприятия позволяет выявить кризис на различных стадиях экономического цикла. Следующим этапом становится определение адекватного механизма управления предприятием и решение вопросов целесообразности использования инвестиционных ресурсов.

Организация системной диагностики деятельности производственного предприятия с использованием приведенных методов анализа позволяет достоверно оценить ситуационное состояние фирмы и наметить перспективные направления использования инвестиций. Диагностика предприятия вооружает менеджеров обоснованным предвидением возможных рисков предприятия и способствует своевременному принятию необходимых мер по предотвращению кризисных проявлений и банкротств фирмы.

Использованные источники:

1. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2001. – 342 с.
2. Потеева М.А. Экономическая диагностика/ М.А. Потеева. Учебное пособие. Симферополь. ДИАЙПИ. – 2011. – 190 с.
3. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2006. – 510 с.