

УДК 658.5.009.12

О.С. Даневич, П.С. Кошарна

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Стан економіки України вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій, ефективних методів та засобів управління їхню діяльністю. Сукупність стратегічних здатностей і можливостей визначають основну характеристику розвитку промислових підприємств – їх потенціал. Промислові підприємства, які спроможні ефективно використовувати та нарощувати економічний потенціал, формувати його для досягнення стратегічних цілей, впливають на зовнішнє середовище, забезпечують конкурентоспроможність економіки країни. Тому одним з найважливіших завдань підприємств є необхідність розробки нових підходів та методів управління, аналізу та оцінки їх стратегічного потенціалу.

Ключові слова: *стратегічний потенціал, підприємство, фактор, методичний підхід, метод оцінки, конкурентна позиція.*

Вступ. Наукові економічні школи США, Японії та Європи є засновниками теорії стратегічного управління компанією в умовах конкурентного середовища. Зокрема у вирішенні проблем аналізу та виміру стратегічного потенціалу, конкурентоспроможності виробу, компанії, галузі, конкурентних переваг і конкурентної поведінки підприємства, глобальної конкуренції величезний внесок зробили Р. Акофф, І. Ансофф, В. Бурр, М. Мінцберг, І. Нонака, Г. Пізано, М. Портер, К. Прахалад, Р. Санчез, Ш. Стрікленд, Д. Тіс, Г. Томас, А.А. Томпсон-мол., Д. О'Ніл, Х. Такеучі, А. Хін, Р. Холл, Г. Хеміл, А. Шуен та ін.

У працях українських і російських науковців: Г.Л. Азоєва, І.М. Акімової, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, П.В. Забеліна, Ю.Б. Іванова, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, Т.В. Калінеску, М.О. Кизима, Л.А. Костирко, Л.М. Кузьменко, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, Є.В. Попова, Р.А. Фатхутдінова, розглядаються фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління підприємством, його розвитком і конкурентоспроможністю. Однак необхідно відзначити різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до викладу проблеми, що полягає у виділенні в процесах стратегічного управління підприємством його потенціалу як цілого, визначального ключового елементу розвитку. У цьому аспекті недостатньо уваги приділено системним дослідженням можливостей підприємства, формуванню аналітичного інструментарію їх оцінювання.

Таким чином, мета цього дослідження полягає у розробці методичного підходу до оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Викладення основного матеріалу. Проблема виміру стратегічних можливостей – величини потенціалу підприємства – досить важлива як у

теоретичному, так і в практичному плані. Знання потенціалу підприємств дозволяє визначити сумарний потенціал галузі й народного господарства, створює основу для постановки, вибору й обґрунтування довгострокових цілей розвитку. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування будь-якої господарської системи дає комплексне уявлення про ефективність її функціонування, тобто ступінь реалізації потенціалу. Це дозволяє визначити напрями структуризації потенціалу – оптимізації його структури.

Оцінка стратегічних можливостей підприємства як його потенціалу й окремих його елементів дозволяє усувати протиріччя при різноприскореному або різноспрямованому русі складових його елементів, певною мірою управляти характеристиками потенціалу. У дослідженнях з проблем формування й використання потенціалу підприємства найбільш часто розглядається питання виміру елементів потенціалу й практично не порушуються проблеми його оцінки в цілому. Не сформовано системи показників, що дозволяла б провести комплексний аналіз потенціалу підприємства в цілому й дати його реальну оцінку.

Найбільш часто в наукових працях аналіз і оцінка потенціалу економічної системи мікро-, мезо- і макрорівня зводиться лише до його ресурсної складової. При цьому кількісною мірою його визначення виступають витрати на ресурси господарської системи. В економічному аналізі [1; 5–7] **напрацьовано** досить великий матеріал для аналізу виробничого потенціалу підприємства. Так, у праці В.О. Мец [2] наведено кількісну міру економічного потенціалу підприємства через показник авансованого капіталу підприємства. Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства й динамічності його розвитку розраховуються: показник ресурсовіддачі (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу), що характеризує обсяг реалізованої продукції на одну гривню коштів, вкладених у підприємство; коефіцієнти стабільності економічного зростання, що показують, якими в середньому темпами підприємство може розвиватися, а також зміни співвідношень, що складаються між різними джерелами фінансування, фондовіддачею, рентабельністю виробництва, дивідендною політикою.

Ідея виміру потенціалу через сукупність витрат на ресурси та їх віддачу завжди видавалась привабливою, однак при оцінюванні ресурсних складових потенціалу в показниках не присутні якісні характеристики, що відображають здатність кожної одиниці ресурсів задовольняти потребу в них. Крім цього, різні види ресурсів мають досить широкий діапазон характеристик і не завжди можливо з достатньою вірогідністю визначити складну сукупність взаємодіючих елементів потенціалу, оскільки в цьому випадку постає питання про неможливість врахування їх взаємовпливу, взаємодоповнення, взаємодії, синергетичних ефектів та інших подібних якостей.

Реалізація оцінювальної системи стратегічного потенціалу нерозривно пов'язана з вибором й зіставленням з цілями розвитку підприємства. У такій системі досить істотна роль інформаційних показників – цілей, результатів і рушійних факторів діяльності в кількісному і якісному вираженні. Тому основним завданням такої системи є формування системи показників, параметрів, критеріїв та індикаторів, що визначають як сам стратегічний потен-

ціал, так і процеси його зміни, та дозволяють управляти ними. Методика визначення показників базується на проведенні періодичних спостережень за об'єктом. У той же час визначення показників є не єдиною важливою умовою одержання об'єктивного уявлення про об'єкт дослідження – інтерпретація їх розрахунків залежить від вибору видів аналізу, методів і моделей оцінювання. Це визначає дотримання вимоги єдності методики розрахунку й оцінки для однакових показників, що застосовуються у різних підрозділах підприємства.

У традиційному управлінському аналізі використовуються фінансові показники. Однак на сьогодні такий підхід є застарілим: «Поняття стратегічного планування значно розширилося й включає планування інвестицій в інтелектуальний капітал компанії, установлення системних відносин зі споживачами й створення сучасних інформаційних систем. Виникла реальна небезпека того, що прагнення до одержання прибутку зараз і негайно перешкодить компанії прийняти правильні рішення на довгострокову перспективу» [5, 7]. Положення про ефективне використання інтелектуального капіталу становить базисну компетенцію, що є вирішальним фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі, а інтелектуальний капітал є основною складовою стратегічного потенціалу підприємства. Тому на шляху до досягнення мети створення стратегічного потенціалу фінансові показники не повністю відображають реалізацію цих процесів, і використання лише їх у системі показників є недостатнім.

Виходячи з таких позицій, дослідники запропонували достатньо великий арсенал методів для оцінювання стратегічного потенціалу. Одним з них виступає метод Роберта Каплана і Девіда Нортонна – метод «стратегічних карт» [3] як спосіб узгодження цілей діяльності й контролю за їх досягненням (рис. 1). У розширеній назві цього методу є термін «збалансовані», тому що він дозволяє досягти балансу між традиційним управлінським контролем за фінансовими показниками й новою його формою, що орієнтується на принципово іншу систему показників. До таких показників належать – формування корпоративних знань і досвіду, завоювання довіри споживачів і співробітників, розробка образу підприємства в майбутньому і т. д. Основна ідея стратегічних карт полягає в тому, що показники, які використовуються в управлінському контролі, дуже різноманітні, і необхідно їх збалансовувати не тільки з фінансовими цілями, але й між собою як за змістом, так і за строками реалізації.

Модель оцінки стратегічного потенціалу компанії, запропонована Л. Мейселем, передбачає виділення чотирьох ключових аспектів, за якими ведеться оцінка бізнесу компанії. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання й підготовка персоналу, удосконалення продукції і формування базисної компетенції та корпоративної культури компанії. Через те, що трудові ресурси виділено як окремий аспект, менеджерам необхідно уміти оцінювати ефективність діяльності і організації в цілому, і її співробітників.

Модель К. Адамс і П. Робертс «EP²M (Effective Progress and Performance Measurement)» (рис. 2) можна використовувати для оцінки стратегічного потенціалу за рахунок оцінювання ефективності й зростання діяльності підприємства.



Рис. 1. Характеристика методу стратегічних карт у моделі Каплана й Нортон [3, с. 36]

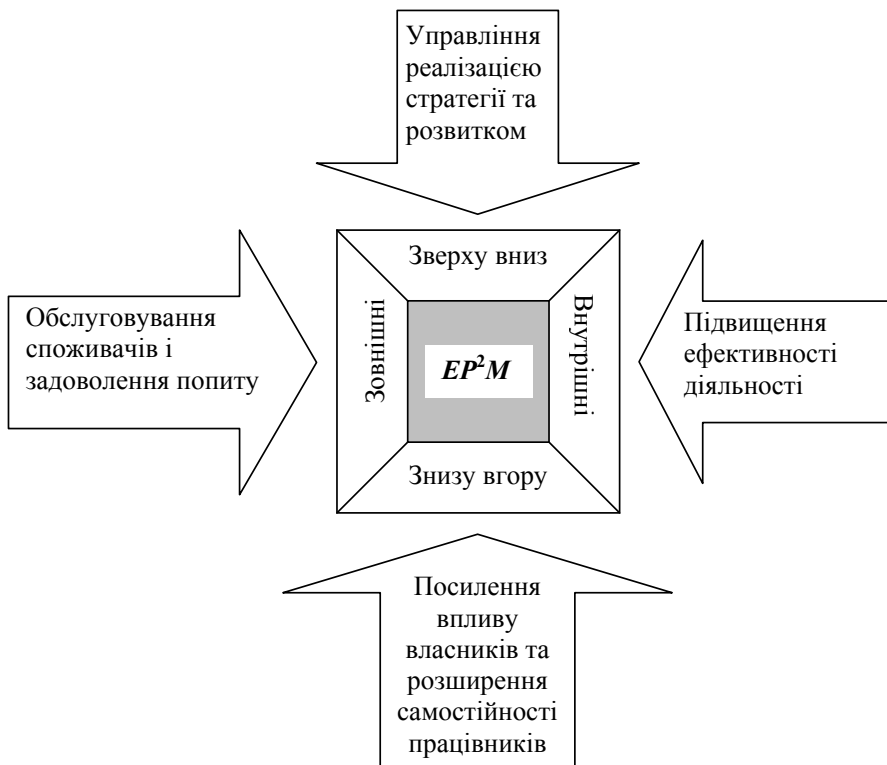


Рис. 2. Цілі і оцінки ефективності діяльності та економічного зростання [2, 8]

Основним завданням такої системи є оцінка реалізації стратегії та формування корпоративної культури, «що визнає постійний рух уперед звичайним стилем життя» в чотирьох напрямках: у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту; у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності й продуктивності; зверху вниз в організаційній ієрархії – поширення й адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін; знизу вгору в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників. Крім того, в оцінку успіхів компанії, включено основних учасників реалізації стратегічних цілей, зацікавлені сторони – інвесторів, клієн-

тів, посередників, персонал, постачальників, регулятивні органи, співтовариства, впливові групи, альянси партнерів. При цьому критерій «вигоди» для зацікавлених сторін повинен визначатися з погляду їх відносин з організацією.

Фундаментальні положення моделі виміру ефективності виступають як найважливіші для формування й оцінювання стратегічного потенціалу будь-якої організації: 1) для організації неприйнятно (або навіть неможливо) концентруватися на потребах однієї або декількох зацікавлених сторін у бізнесі – зазвичай це акціонери або клієнти; 2) стратегія, процеси й потужності організації повинні бути узгоджені між собою й пов'язані одне з одним; 3) організація і зацікавлені в ній сторони повинні визнати, що їх відносини є взаємозобов'язуючими. А складові оцінки ефективності діяльності, що визначені за технологією Нільсона-Горана Олів'є, Жана Рія і Магнуса Веттера «Призма ефективності» (рис. 3), додають чіткості та точності в оцінці стратегічного потенціалу.

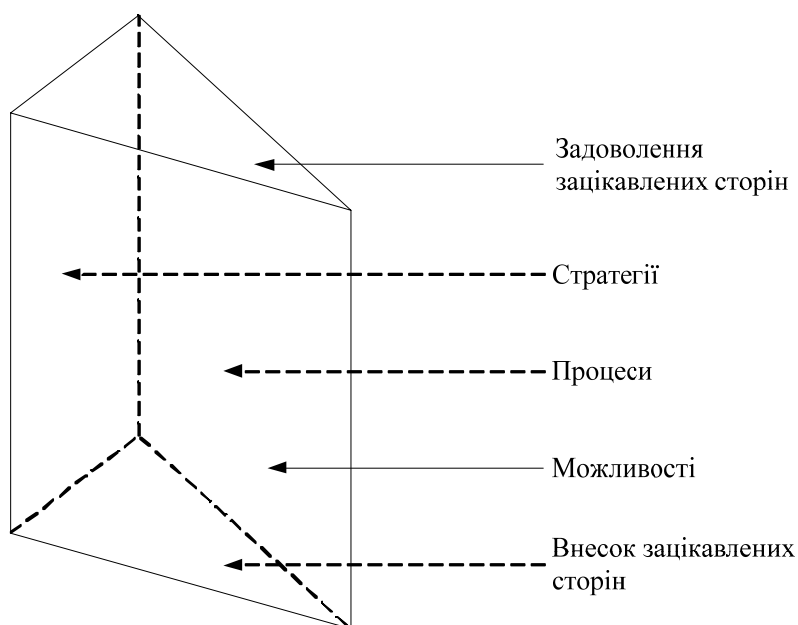


Рис. 3. Призма ефективності [4]

Таким чином, найважливішою процедурою в системі оцінювання стратегічного потенціалу є відбір показників, а саме:

- показники відбираються так, щоб відповідальні за їх виконання співробітники легко розуміли, що від них вимагається;
- прагнення до порівнянності показників діяльності по вертикалі й горизонталі організаційної структури може обмежити їх кількість;
- установлення персональної відповідальності за досягнення заданого рівня показників;
- процедура декомпозиції корпоративних показників для нижніх рівнів управління, а також взаємозв'язок показників на суміжних рівнях управління;

- можливість використання показників для встановлення цілей, оскільки показники потенціалу визначені й співвідносяться із цілями підприємства;
- показники потенціалу узгоджують стратегічне управління з поточним управлінням на підприємстві;
- показники потенціалу підприємства є ефективним інструментом контролю над процесами досягнення цілей підприємства;
- показники потенціалу є ефективним координуючим інструментом – узгоджують цілі й діяльність підрозділів підприємства.

Синтез існуючих методичних підходів дозволяє створювати поле вибору й використовувати найбільш істотні аспекти для впровадження цієї системи на підприємстві. Система показників і параметрів стратегічного потенціалу є основою для розробки різних сценаріїв розвитку й дозволяє змоделювати реакцію на швидку зміну ділового середовища. Мета, обумовлена стратегічними пріоритетами, узгодженістю й достатністю ресурсів, концентрує зусилля всіх рівнів управління підприємством на створенні знань.

Критерії потенціалу можна визначити як параметри, що використовуються для стратегічного управління процесами формування та розвитку потенціалу підприємства:

- досягнення стратегічних цілей – існуючий, бажаний, необхідний і кращий рівень потенціалу;
- достатності потенціалу (критерій достатності) і збалансованості його складових (критерій збалансованості) щодо стратегічних цілей;
- результативності процесів зміни рівня потенціалу (критерій нарощування/виснаження й розвитку).

Методичне забезпечення оцінки стратегічного потенціалу підприємства становить собою певну послідовність дій із застосуванням методів: збору інформації – спостереження й реєстрації з необхідними підрахунками й вимірами стану підприємства і його потенціалу; вибору й обґрунтування системи показників і критеріїв; аналізу – зіставлення, порівняння, класифікації, упорядкування, систематизації досліджуваних властивостей і факторів стратегічного потенціалу підприємства; побудови доказів наукових висновків, а також оцінки їхньої вірогідності; оцінки й оптимізації наукових рекомендацій; інтерпретації та експериментальної перевірки висновків і рекомендацій.

Особливість сучасного методичного підходу до оцінювання стратегічного потенціалу в контексті забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку полягає у необхідності використання не лише кількісних показників, які відображають фінансово-економічний стан підприємства, а й у розробці нових підходів та показників, які б дозволили оцінювати стан стратегічного потенціалу, визначити його гранично допустимий рівень (враховуючи специфіку діяльності підприємства, галузеві та конкурентні умови тощо), а також формували б необхідну аналітичну базу для здійснення організаційних перетворень та стратегічних змін на підприємстві.

З цією метою, перш за все, важливим є загальне дослідження підприємств однієї галузі та виявлення факторів, що визначають їх стратегічний потенціал. Для визначення таких факторів було сформовано систему показників, які згруповані за критеріями ліквідності, фінансової стійкості, ефективності діяльності й інтенсивності використання ресурсів. Статистична об-

робка даних дозволила виділити чотири основні фактори, які визначають стратегічний потенціал підприємства, а саме: фактор достатнього ступеня адаптивності, фактор гнучкості та маневреності, фактор ефективності використання та прибутковості потенціалу, фактор мобільності потенціалу.

Виявлення та подальше оцінювання таких факторів дозволяє типізувати стратегічний потенціал підприємства з метою подальшого обґрунтування спеціальних інструментів управління ним (підвищення його рівня, підвищення ефективності процесу управління ним). Групування факторів обумовило можливість відокремлення трьох типів стратегічного потенціалу, а саме: низького рівня, нестабільного рівня, стабільного рівня.

Висновки. Таким чином, питання методичного забезпечення оцінювання стратегічного потенціалу сьогодні залишаються невирішеними та актуальними. Методичний підхід має спиратися як на показники фінансово-економічного стану підприємства, так і на спеціальні характеристики (латентні фактори), що визначають рівень потенціалу підприємства. Окрім того, зважати необхідно на численну кількість параметрів стратегічного потенціалу, які можуть бути у фокусі того чи іншого дослідження (тієї або іншої проблеми). Особливо гострою є необхідність оцінювання ресурсного, організаційного та управлінського потенціалу підприємства. Важливими параметрами виступають ступінь достатності щодо цілей, ефективність реалізації функцій, ступінь адекватності організаційної структури цілям і умовам зовнішнього середовища, рівень корпоративної культури, імідж підприємства й керівника, рівень компетентності управлінського персоналу, рівень управління процесами функціонування, рівень стратегічного управління тощо.

Список використаних джерел

1. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: монографія / Т.В. Калінеску. – Луґанськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
2. Милгром П. Економіка, організація и менеджмент: в 2 т. / П. Милгром, Дж. Робертс; пер. с англ. под ред. И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – Т. 2. – 422 с.
3. Нили Энди. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им: пер. с англ. / Энди Нили, Адамс Крис, Кеннерли Майк. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
4. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Мангус Ветер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
5. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: монография / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
6. Отенко И.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія / І.П. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
7. Отенко И.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

8. Adams Cristopher. You are what you measure / Cristopher Adams, Roberts Peter // *Manufacturing Europe*. – 1993. – P. 505.

References

1. Kalinesku T.V. (2003). *Metodologiya analizu i otsinki effektivnosti peremischennya sferi diyalnostI pidpriemstv* [The methodology of the analysis and assessment of the effectiveness of the displacement of the sphere of activity of the enterprises]. Lugansk: SNU Im. V. Dalya, 280 p.
2. Milgrom P. (2004). *Ekonomika, organizatsiya i menedzhment* [Economics, organization and management]. SPb.: Ekonomicheskaya shkola, 422 p.
3. Nili Endi (2003). *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannyih pokazateley dlya izmereniya uspeha v biznese i upravleniya im* [The performance prism: the balanced scorecard to measure success in business and management], Dnepropetrovsk, Balans-Klub, 400 p.
4. Olve Nils-Goran (2003). *Otsenka effektivnosti deyatelnosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Evaluation of the effectiveness of the company. A practical guide to using the balanced scorecard]. Moscow, Vilyams, 304 p.
5. Otenko I.P. (2006). *Strategicheskoe upravlenie potentsialom predpriyatiya* [Strategic management of the enterprise potential]. Kharkov, HNEU, 256 p.
6. Otenko I.P. (2008). *Strategichni prioriteti pidpriemstva* [The strategic priorities of the enterprise]. Kharkov, HNEU, 180 p.
7. Otenko I.P. (2014). *Strategichna kompetentnist pidpriemstva: pidhodi, kontseptsiyi, metodichne zabezpechennya* [Strategic competence enterprises: approaches, concepts, methodological support]. Kharkov, HNEU, 368 p.
8. Adams Cristopher (1993). *You are what you measure Manufacturing Europe*, 505 p.

Состояние экономики Украины требует от субъектов хозяйствования компетентных действий, эффективных методов и средств управления их деятельностью. Совокупность стратегических способностей и возможностей определяют основную характеристику развития промышленных предприятия – их потенциал. Промышленные предприятия, которые способны эффективно использовать и наращивать экономический потенциал, формировать его для достижения стратегических целей, влияют на внешнюю среду, обеспечивают конкурентоспособность экономики страны. Поэтому одной из важнейших задач предприятия является необходимость разработки новых подходов и методов управления, анализа и оценки их стратегического потенциала.

Ключевые слова: стратегический потенциал, предприятие, фактор, методический подход, метод оценки, конкурентная позиция.

The economic reality of Ukraine requires competitive actions, effective methods, means and tools of management. The combination of strategic abilities and opportunities determines the main characteristic of the development of industrial enterprises – their potential. Industrial enterprises that are able to use effectively and to increase their economic potential, to form it to achieve strategic goals, influence an environment provide the competitiveness of the economy. Therefore, one of the most important tasks of the enterprise is the need to develop new approaches and methods of control, analysis and assessment of their strategic potential.

Key words: strategic potential, enterprise, factor, methodical approach, methods of assessment, competitive position.

Одержано 9.02.2015.