

## **19. ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

**В.В. Рябенко, канд. екон. наук**

*Національний університет харчових технологій*

Стратегічний потенціал підприємства — це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства у відповідності з встановленими цілями та існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі.

Найчастіше структурування стратегічного потенціалу підприємства проводять за функціональними критеріями, згідно з якими доцільно виділяти наступні види потенціалів: виробничий, фінансовий, маркетинговий, трудовий, інноваційний та управлінський.

Для оцінки досягнення стратегічних цілей та ступеня реалізації стратегій використовується збалансована система показників (ЗСП). ЗСП оцінює роботу підприємства на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і розвиток персоналу. Збалансована система показників є досить зручним засобом оцінки функціональних потенціалів підприємства. Фінансовий потенціал можна оцінити за допомогою фінансової складової ЗСП, маркетинговий потенціал — засобами клієнтської складової, виробничий потенціал оцінюється параметрами складової внутрішніх бізнес-процесів, а трудовий, управлінський та інноваційний потенціали можна охарактеризувати за допомогою складової навчання і розвитку персоналу.

Формування стратегічного потенціалу підприємства — це процес створення і організації системи ресурсів і компетенцій, ідентифікації стратегічних можливостей, а також, забезпечення такого результату їхньої взаємодії, щоб досягти стратегічних цілей розвитку і високого рівня конкурентоспроможності та результативності функціонування.

Три основні принципи, на яких будується ЗСП, нерозривно пов'язані із загальною стратегією підприємства: причинно-наслідкові зв'язки; фактори досягнення результатів; взаємозв'язок з фінансовими результатами. На основі цих принципів можна стверджувати, що ЗСП придатна не тільки для безпосередньої оцінки розміру та рівня використання окремих функціональних потенціалів, а може бути дієвим інструментом оцінки процесів формування стратегічного потенціалу підприємства. Між формуванням окремих функціональних потенціалів існують суттєві причинно-наслідкові зв'язки. Результативність формування одних видів потенціалу є факторами забезпечення формування інших потенціалів.

Трудовий, управлінський та інноваційний потенціал виступають необхідним і вихідним базисом формування всього стратегічного потенціалу підприємства. Управлінський потенціал формується з початком створення чи реорганізації підприємства. Це пов'язано з вибором організаційно-правової форми підприємства, формуванням або зміною організаційної структури управління, розробкою або трансформацією базових принципів, функцій, методів, моделей, механізмів управління. Зазначене стає основою для функціональних напрямків управління.

Трудовий потенціал є основою для всіх інших функціональних сфер діяльності підприємства, оскільки, головну роль у їх забезпеченні відіграє людина як основна продуктивна сила, носій знань та ініціатор дій. Оцінка формування трудового потенціалу передбачає дослідження і аналіз процесів наймання, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу. Інноваційний потенціал визначає основні напрямки розвитку підприємства, під які формуються потенційні можливості. Продуктові та процесні інновації слугують основою формування виробничого потенціалу та перспективні напрямки його розвитку. Оцінці підлягають кількісні та якісні параметри розроблених інновацій, їх вплив на виробничі та фінансово-економічні показники підприємства.

Завдяки виробничому потенціалу підприємство створює споживчу цінність для потенційних клієнтів і, таким чином, стає передумовою формування маркетингового потенціалу, який забезпечує доведення цієї цінності до споживачів. Завдяки виробничому потенціалу формуються такі важливі складові маркетингового потенціалу як товарна та цінова політика (в аспекті формування витрат виробництва як основи ціни). Оцінці підлягають процеси ресурсного забезпечення (наявність та стан основних засобів і матеріальних ресурсів), кадрового забезпечення (наявність та освітньо-кваліфікаційна структура персоналу), інформаційного забезпечення (наявність, актуальність, повнота, достовірність інформації виробничого характеру, а також, інформаційні технології і рішення, які використовуються у виробничому процесі).

Маркетинговий потенціал за логікою використання ЗСП є сполучною ланкою між процесами реалізації виробничого потенціалу та забезпечення параметрів фінансового потенціалу. Формування маркетингового потенціалу передбачає розробку маркетингового інструментарію (аналітичного, інструментів пошуку ринків, засобів комплексу маркетингу) та формування маркетингових ресурсів (в першу чергу, кадрових та інформаційних). Оцінка процесів формування маркетингового потенціалу повинна характеризувати трансформацію виробничого потенціалу у параметри фінансового потенціалу. Для цього можуть використовуватись такі традиційні для ЗСП показники, як частка ринку, збереження та розширення клієнтської бази, рівень задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта.

Фінансовий потенціал вважається результативною складовою формування стратегічного потенціалу підприємства та базисом для подальшого його розвитку. Оцінка процесів формування фінансового потенціалу проводиться за параметрами фінансового стану, зокрема за показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності підприємства. Крім того, оцінка процесів формування всього стратегічного потенціалу підприємства передбачає оцінювання економічних наслідків діяльності підприємства щодо досягнення фінансових цілей (прибуток, прибутковістю капіталу, ріст обсягу продажів, генерування грошових потоків).