

# АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Рябенко В.В.,**

**кандидат економічних наук,**

**докторант кафедри економіки і права НУХТ**

*Досліджено аналітичні інструменти оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Проведено типологію принципів, концепцій та методів оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано особливості вартісної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.*

*Ключові слова: стратегічний потенціал, аналітичний інструментарій, оцінка*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамічний розвиток ринкових процесів вимагає переорієнтації зусиль менеджменту підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності в площину забезпечення конкурентних переваг, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від якості реалізації його потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування зумовлює необхідність, по-перше, вивчення механізму формування таких можливостей, і по-друге, здобуття практичних навичок їхньої оцінки.

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз, на основі використання відповідних інструментів, дозволяє досліджувати фактори і можливості, які підприємство може використати для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії.

Інструментарій стратегічного аналізу різноманітний. Одні вчені намагаються його класифікувати за певними ознаками, інші, розкриваючи суть того чи іншого інструменти, не ставлять собі завданням групувати його

в розрізі етапів стратегічного аналізу. Також, у працях вчених, при виділенні визначених етапів стратегічного аналізу, не подається чіткий відповідний інструментарій, крім того, запропоновані інструменти часто дублюються на інших етапах. Все це не дозволяє отримати керівникам систематизовану методичну інформацію по практичному використанню того чи іншого інструменту на визначеному етапі стратегічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Підходи до класифікації інструментарію стратегічного аналізу досліджували такі науковці, як П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, І.А. Ігнат'єва, Г.І. Кіндрацька, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, Г.В. Осовська, І.М. Парасій-Вергуненко, К.І. Редченко, М.Г. Саєнко, О.Л. Фіщук, Н.В. Яшкіна та інші.

Аналіз економічної літератури показав, що деякі науковці розглядають проблеми визначення відносної цінності потенціалу. Але ці публікації мають дискусійний характер, інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує поточні факти без урахування розвитку потенціалу та спрямований у більшості робіт на оцінку окремих його елементів.

Основними цілями оцінки використання потенціалу є визначення його рівня стосовно реалізації та відносно цілей розвитку підприємства. Відповідно об'єктом цього напряму оцінки, на наш погляд, є певний економічний результат, що створюється завдяки використанню наявних ресурсів і компетенцій, а також рівень досягнення даного результату як в цілому, так і за окремими складовими.

В наукових працях з проблем формування та використання потенціалу підприємства недостатньо розробленими залишаються питання виміру його величини та рівня ефективності використання. За відсутністю системного погляду на дану проблему, між тим, існує безліч підходів стосовно кількості та характеру показників, які пропонуються для оцінки. Деякі економісти вважають, що існує єдиний синтетичний (інтегральний) показник. Додержуючись такої позиції, науковці припускають, що наявність окремих

показників не суперечить існуванню загального. При цьому обов'язковою умовою повинно бути зведення окремих показників до загального. Проте існують й інші погляди, які вказують на недоліки інтегральних показників і неефективність їх практичного застосування. Аргументами на користь такої критики є те, що сконструйований на базі будь-яких принципів синтетичний показник оцінки економічного потенціалу та його елементів не може врахувати всі умови та сторони функціонування підприємства. Зведення різноспрямованих показників в синтетичні, інтегральні та інші може призвести до суперечності або несумісності окремих елементів такого показника, тому перевага має надаватися системі часткових показників.

Дискусійним залишається також питання про характер показників (натуральних, вартісних, відносних). Використання натуральних показників, за думкою Є.В. Лапіна, є надто складним, оскільки елементи потенціалу значно відрізняються один від одного за змістом і формою. Так, якщо для вимірювання використання потенціалу персоналу доцільним можна визначити вживання часових одиниць виміру, то для потенціалу матеріальних ресурсів таке вимірювання буде неможливим. Тому пропонується вимірювання значень елементів потенціалу за допомогою одного показника-еквівалента, що має вартісний вимір. У такому разі визначення величини економічного потенціалу підприємства буде пов'язане з вартісною оцінкою економічних вигід від його використання. Проте такий підхід також має певні недоліки. Так, надати вартісну оцінку вигодам, які утворюються внаслідок використання технічних ресурсів, досить легко через обсяг виробленої продукції, але здійснити вартісну оцінку використання організаційних можливостей можна лише непрямим способом з великою мірою умовності, оскільки тут визначальне значення мають якісні характеристики.

**Мета статті.** Згрупувати інструменти стратегічного аналізу відповідно до визначених етапів стратегічного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним**

**обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Найбільш поширеною оцінкою економічного потенціалу промислових підприємств є оцінка потенціалу на основі фактично досягнутих значень фінансово-економічних показників підприємства. Оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться в натуральному і вартісному вираженнях.

Узагальнення як вітчизняних, так і закордонних наукових досліджень дозволили сформуванню типологію принципів, концепцій та методів оцінки економічного потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи, концепції та методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства

Принципи оцінки економічного потенціалу	Концепції оцінки економічного потенціалу промислового підприємства (у залежності від базового критерію оцінки)				
– системності; – узгодженості; – варіантності; – оптимальності; – комплексності; – адекватності; – ефективності	Ресурсна		Порівняльна		Результатна
	визначення економічного потенціалу підприємства виходячи з суми витрат на його формування та використання		визначення економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами		визначення економічного потенціалу підприємства за розміром чистого потоку економічних результатів від його використання
Групи методів оцінки економічного потенціалу промислового підприємства					
Методи непрямої оцінки			Методи прямої оцінки		
непряма оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, які характеризують результати його роботи			пряма оцінка економічного потенціалу підприємства – це оцінка можливостей підприємства в майбутньому		
Методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства та його складових					
експертний	бальний	рейтинговий порівняльний аналіз	метод аналогій	факторний аналіз	методи математичного програмування

Слід зазначити, що використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів економічного потенціалу підприємства, що оцінюються, та інших чинників. Зміна вартості активів підприємства є найбільш прийнятним показником як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, оскільки враховує перспективи функціонування не тільки окремого підприємства та конкретної галузі, але й економіки в

цілому. Управління вартістю активів з метою її зростання в довгостроковій перспективі дозволяє підприємству максимально задовольнити інтереси власників, визначити оптимальні стратегічні напрямки розвитку і сформувати систему управлінських заходів, що сприяють досягненню поставлених цілей.

Проблема виміру рівня фінансово-економічного потенціалу підприємств має важливе значення як у теоретичному, так і практичному аспекті. Величина фінансово-економічного потенціалу підприємств потрібна для виявлення величин його складових, що необхідні для забезпечення оптимальних пропорцій розвитку підприємства. За допомогою показників виміру рівня фінансово-економічного потенціалу усуваються протиріччя, що виникають при оцінці руху його складових. Співвіднесення величини фінансово-економічного потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексну уяву про ступінь наявності і використання ресурсів і резерви підвищення ефективності діяльності.

Кількісний вимір фінансово-економічного потенціалу підприємства та окремих його складових дозволяє у певній мірі управляти його характеристиками, в результаті чого відкривається можливість цілеспрямованого впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Таким чином, рівень фінансово-економічного потенціалу та його структура можуть мати широкий діапазон застосування в плануванні, прогнозуванні і управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Дослідження з проблем формування і використання фінансово-економічного потенціалу підприємств обмежені, а стосовно підприємств загальнодержавного значення взагалі відсутні. Серед наявних досліджень практично не вирішувалася проблема виміру фінансово-економічного потенціалу в розрізі його елементних складових.

Так, для оцінки виробничого потенціалу в більшості наукових досліджень пропонується використовувати методи оцінки ефективності бізнесу і бізнес-ліній. Проте існуючі методи оцінки ефективності

виробничого потенціалу не дозволяють одержати достатньо точну оцінку, оскільки вони не в повній мірі відображають внесок трудових ресурсів в розвиток і формування виробничого потенціалу.

Для оцінки виробничого потенціалу можливе використання наступних методів: метод накопичення активів; метод ринкової вартості; метод дисконтованого грошового потоку; метод надлишкових прибутків.

Зокрема, для оцінки нематеріальних активів на практиці застосовуються два методи: метод надлишкових прибутків і метод накопичення активів. Метод накопичення активів ґрунтується на оцінці балансової вартості підприємства. Метод надлишкових прибутків оцінює ринкову вартість всієї сукупності нематеріальних активів. Для оцінки максимально точної загальної ринкової вартості бізнесу цей метод не передбачає оцінку вартості різних нематеріальних активів, оскільки багато нематеріальних активів, фактично наявних у підприємства, можуть бути не відображені в бухгалтерському балансі.

Вищевикладені методи оцінюють ефективність виробничого потенціалу з точки зору сукупної вартості його активів. Таким чином, ефективність потенціалу визначається його балансовою або ринковою вартістю, тим самим обмежуючи поняття економічної ефективності.

Прикладом методики оцінки потенціалу, в основі якої лежить його оцінка за методами майнового підходу, є модель, відповідно до якої величина потенціалу підприємства визначається як алгебраїчна сума вартості його майна, витрат на заробітну плату, матеріальне заохочування, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, витрат на розробку технологій, інноваційних рішень, скоректована на коефіцієнт, що враховує вплив природного та інфраструктурного факторів, з урахуванням імовірності виникнення тих чи інших подій.

Проте, на наш погляд, такий підхід в більшій мірі відображає не величину фінансово-економічного потенціалу підприємства, а його (підприємства) вартість, а тому не є адекватним поставленим завданням.

Крім того, методи майнового підходу дозволяють оцінити вартість підприємства за різними її видами, які кількісно істотно відрізняються одна від одної і залежать, в першу чергу, від цільових установок оцінки, зокрема:

ринкова вартість – визначення можливої ціни купівлі-продажу підприємства;

інвестиційна вартість – визначення доцільності інвестування;

балансова вартість – визначення розміру майнових податків;

заставна вартість – оформлення угоди застави у забезпечення укладання договору на одержання кредиту;

страхова вартість – визначення суми покриття за страховим договором;

ліквідаційна вартість – визначення можливої суми ліквідаційної маси в разі ліквідації підприємства.

Крім розбіжностей у кількісних вимірниках вартості підприємства майновий підхід в більшій мірі відповідає вимогам зовнішніх користувачів інформації в межах не притаманних підприємствам загальнодержавного значення аспектів діяльності підприємств: кредитування, продаж, зовнішнє інвестування, добровільна ліквідація тощо.

Деякі автори для оцінки економічного потенціалу пропонують використовувати такі показники, як: чисельність трудових ресурсів; основні виробничі і невиробничі фонди; обсяги матеріальних, сировинних, водних, енергетичних й інших ресурсів; обсяг випуску продукції; показники розвитку об'єктів виробничої діяльності. Проте такий підхід, на наш погляд не може характеризувати рівень фінансово-економічного потенціалу, оскільки враховує лише кількісні показники і не відображає якісні характеристики діяльності підприємств.

Непрямий вимір економічного потенціалу можна здійснювати за методом експертних оцінок. Проте його використання пов'язано з рядом обмежень і умов, які повинні бути створені для забезпечення його об'єктивності.

Також пропонується окрема оцінка локальних потенціалів

підприємства, зокрема, ресурсно-сировинний потенціал пропонується оцінювати на основі середньозваженої забезпеченості підприємства балансовими запасами основних видів ресурсів; виробничий – рівнем використання основних виробничих фондів, трудових ресурсів і технологій, що підприємство має у своєму розпорядженні; при оцінці фінансового потенціалу – враховувати такі показники, як обсяг власних коштів, можливість залучення кредитів, оперативність управління фінансами, обсяг дебіторської заборгованості; для кількісної оцінки трудового потенціалу – рівень кваліфікації співробітників, рівень мотивації і реальну можливість кар'єрного росту робітників. При цьому зазначається, що кількісні характеристики локальних потенціалів можуть бути трансформовані в комплексну оцінку, але механізму цієї трансформації не розкрито.

При створенні методичних основ визначення сукупного потенціалу підприємств склалися три основних напрями, які базуються на застосуванні індексного методу, регресивних моделей та вартісних оцінок. В більшості випадків застосовують (при зведенні різнорідних складових у єдиний сукупний або інтегральний показник) два основних підходи: індексний метод та метод вартісної оцінки.

При застосуванні індексного методу за кожним з конкретних показників розраховуються динамічні індекси, за якими виводиться стала або зважена середня. Вид нормування або стандартизації, що дає змогу перейти від вихідних показників до безрозмірних величин, які мають однакову амплітуду коливань від 0 до 1.

Вартісна (грошова) оцінка базується на теорії трудової вартості, згідно якої мірою вартості, тобто мірою суспільної праці безпосередньо уособленої у товарах, є гроші. В основу вартісної оцінки трудового потенціалу, як складової економічного потенціалу покладено ідею здійснення оцінки одиниці живої праці одного середньорічного працівника шляхом визначення її фондового аналога, при цьому при визначенні трудового потенціалу в річній розмірності, автори виходили з показників середньої заробітної плати і

чисельності робітників і службовців. Для вирішення поставлених завдань запропоновано підхід, що базується на багатокритеріальній оптимізації чи теорії групового вибору. Суть цього підходу полягає в побудові числової функції переваги, для якої трудовий потенціал промислового підприємства в певний момент часу кращий за потенціал в інший момент часу. Розглянутий алгоритм побудови функції ґрунтується на застосуванні таксономічного методу багатомірного порівняльного аналізу і методу альтернативних порівнянь обробки експертної інформації. В якості функції переваги береться інтегральний показник рівня розвитку трудового потенціалу промислового підприємства, величина якого в момент часу  $t$  залежить від відстані точки до деякої «крайньої» точки, яку називають верхнім полюсом чи еталоном розвитку. Отже, після відбору показників і надання значень їх часових рядів, використовуючи даний алгоритм, є можливість оцінити розміри трудового потенціалу підприємства в кожний момент часу і порівняти їх між собою. Принципово відмінною є методика визначення трудового потенціалу з урахуванням чисельності працездатного населення, тривалості терміну часу, протягом якого ця сукупність може брати участь при наявності відповідних умов у суспільному виробництві, та ефективності праці.

Заслуговує на увагу пропозиція для визначення виробничого потенціалу з орієнтацією на ефективне використання основних засобів. Розрахунок рівня потенціалу рекомендується проводити з використанням виробничої потужності на певний період, розрахункового показника максимальної фондівдачі активної частини виробничих фондів, середньорічної вартості активної частини основних виробничих фондів. Однак оцінювати виробничу потужність тільки на основі досягнутих результатів використання основних засобів з коригуванням зростання фондівдачі на ступінь інтенсифікації і вдосконалення організації виробництва недостатньо, тому що на підприємствах, в яких неефективно використовується машинний парк, можуть створюватися більш вигідні умови використання основних фондів, ніж в тих, де високий рівень завантаження

основних засобів і робочої сили.

Також пропонується оцінювати рівень економічного потенціалу в розрізі ресурсних складових із змістовним поділом показників на дві групи: якісні та кількісні показники. Так, до кількісних показників виміру потенціалу матеріальних ресурсів віднесена вартість матеріальних витрат, до якісних – матеріалоємність, коефіцієнт зворотності матеріальних витрат, коефіцієнт завантаження, частка матеріальних витрат в операційних витратах. До кількісних показників виміру трудового потенціалу віднесені середньомісячна заробітна плата і середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, до якісних – продуктивність праці, коефіцієнти прибуття і вибуття промислово-виробничого персоналу. До кількісних показників виміру потенціалу основних фондів віднесені вартість машин та обладнання, залишкова вартість основних фондів, середньорічна вартість основних фондів, до якісних – коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт зносу, частка машин та обладнання, коефіцієнт надходження, фондоддача, фондоозброєність праці.

Методичні підходи до оцінювання рівня фінансового потенціалу умовно можна поділити на дві групи: до першої належать дослідження на мікрорівні, при цьому усі дослідники у тих чи інших модифікаціях пропонують використовувати систему показників фінансового стану підприємства; до другої групи – дослідження фінансового потенціалу на макрорівні з акцентом на його бюджетний та податковий зміст.

**Висновки.** Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно

конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посібник] / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Алтера, 2008. – 478 с.
2. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 264 с.
3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ДП “Експрес - Поліграф”, 2001. – 560 с.
5. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – [вид. 2-ге, допов.]. – Львів : Новий світ, 2003. – 272 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид.; перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

*Исследованы аналитические инструменты оценки стратегического потенциала предприятия. Проведена типология принципов, концепций и методов оценки стратегического потенциала предприятия. Обоснованы особенности стоимостной оценки стратегического потенциала предприятия.*

*Ключевые слова: стратегический потенциал, аналитический инструментарий, оценка*

*The analytic tools for assessing the strategic potential of the enterprise. Held typology principles, concepts and methods of evaluation of the strategic potential of the enterprise. The features of the valuation of the strategic potential of the enterprise.*

*Keywords: strategic potential, analytical tools, evaluation*