

УДК 330: 631.11: 637.1

Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами

Рябенко В.В.

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Рябенко В.В.

кандидат экономических наук, доцент

Национальный университет пищевых технологий, г. Киев

Ryabenko V.V.

PhD, Associate Professor

National University of Food Technologies, Kiev

**ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЗБАЛАНСОВАНОЇ
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ
СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
EVALUATION PROCESS OF FORMING THE STRATEGIC POTENTIAL
OF THE ENTERPRISE WITH THE HELP OF THE BALANCED
SCORECARD**

Визначено сутність стратегічного потенціалу підприємства та його основних складових. Запропоновано використовувати для оцінки процесів формування стратегічного потенціалу підприємства збалансовану систему показників. Досліджено причинно-наслідкові зв'язки між окремими локальними складовими стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано систему показників для оцінки процесів формування трудового, інноваційного, управлінського, виробничого, маркетингового, фінансового потенціалів в структурі стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал, підприємство, формування потенціалу, оцінка потенціалу, збалансована система показників.

Определена сущность стратегического потенциала предприятия и его основных составляющих. Предложено использовать для оценки процессов формирования стратегического потенциала предприятия сбалансированную систему показателей. Исследованы причинно-следственные связи между отдельными локальными составляющими стратегического потенциала предприятия. Обоснована система показателей для оценки процессов формирования трудового, инновационного, управленческого, производственного, маркетингового, финансового потенциалов в структуре стратегического потенциала предприятия.

Ключевые слова: стратегический потенциал, предприятие, формирование потенциала, оценка потенциала, сбалансированная система показателей.

The essence of the strategic potential of the company and its major components. A process used to evaluate formation of a strategic potential enterprise balanced scorecard. Investigated causal relationships between individual local components of the strategic potential of enterprises. The system of indicators to assess the processes of formation of labor, innovation, management, production, marketing, financial potential in the structure of the strategic potential of the company.

Key words: strategic potential, enterprise, formation of a potential, evaluation of a potential, balanced scorecard.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток економічних процесів в нашій країні вимагає переосмислення та удосконалення системи оцінки діяльності сучасних підприємств. Існуюча традиційна система оцінки, зокрема оцінка наявності та ефективності використання матеріально-технічних, трудових, організаційно-управлінських складових діяльності підприємства, а також аналіз фінансового стану, в основному, відображає минулий та теперішній стан підприємства. На сучасному ж етапі функціонування суб'єктів господарювання пов'язане з високою рухомістю факторів зовнішнього оточення, невизначеністю та ризиком діяльності в ринковому середовищі, що вимагає ефективної адаптації до таких умов. Тому існує потреба налагодження на рівні

підприємства комплексної системи ретроспективної оцінки, оцінки сучасного стану та оцінки перспективних можливостей, яка дозволить всебічно аналізувати процеси формування стратегічного потенціалу підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. За останні 15 років в нашій країні з'явилося багато наукових розробок щодо оцінки потенціалу підприємства. При цьому обґрунтовується можливість використання факторних, критеріальних, нормативних, балансових, індексних, вартісних, експертних, бальних та рейтингових методів оцінки потенційних можливостей підприємства. Вагомий внесок у розробку загальних технологій, методик та систем показників оцінки потенціалу підприємства внесли такі вчені, як Бузько І.Р., Воронкова А.Е., Калінеску Т.В., Краснокутська Н.С., Мороз Ю.Ю. Отенко І.П., Шелегеда Б.Г. та ін. В їх роботах розглядаються питання оцінки загального потенціалу підприємства, його функціональних складових (виробничого, фінансового, маркетингового, трудового тощо), а також таких його видових проявів, як стратегічний, конкурентоспроможний, ринковий потенціали.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Переважна більшість існуючих методик оцінки потенціалу підприємства базується на ресурсному підході, що відображає лише один з аспектів потенціалу. При цьому використовуються традиційні показники, які використовуються для звичайного аналізу діяльності підприємства, а не оцінки його потенціалу. Як наслідок, оцінці підлягають тільки процеси використання і розвитку потенціалу та ігноруються процеси його формування. Також відсутні стратегічні оцінки потенціалу та взаємозв'язок між оцінками локальних потенціалів у структурі загального.

Тому, при управлінні потенціалом інтерес представляє комплексна оцінка, яка базується як на визначенні величини потенціалу, так і на дослідженні динаміки зміни в процесі його формування. Вимір потенціалу повинен включати оцінку всіх його складових у тісному взаємозв'язку.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування способів використання та адаптації концепції збалансованої системи показників для оцінки процесів формування стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Завдання оцінки потенціалу підприємства є особливо актуальним для України. Наявність значних за масштабом виробничих потужностей, унікального устаткування і фахівців у поєднанні зі слабким знанням ринку і жорсткою конкуренцією дозволяє говорити про те, що підприємства реального сектору слабо використовують свій потенціал [8].

Ефективну діяльність вітчизняних підприємств неможливо здійснювати без систематичного визначення і оцінки можливостей, оскільки без урахування їхнього стратегічного потенціалу недоцільно висувати перспективні цілі та розробляти оптимальну стратегію їх досягнення. Сьогодні стратегічний потенціал будь-якого підприємства не може реалізовуватись у статичній системі координат – його формування має враховувати надзвичайну динамічність ринків та змінність технологій. Зі збільшенням мінливості оточення має зростати ступінь реагування і адаптації системи управління до змін з максимальним використанням наявного стратегічного потенціалу, що обумовлює необхідність розробки методологічних підходів до оцінки досліджуваної категорії [7].

Оцінка стратегічного потенціалу є одним з найбільш дієвих методів управління, вихідним елементом розробки стратегії підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

При переході від одного стану системи до іншого потенціал виступає динамічним критерієм, що змінюється від періоду до періоду, що дозволяє оцінювати, аналізувати і прогнозувати стан підприємства. В системі управління потенціалом підприємства аналіз займає проміжне місце між збором інформації і ухваленням рішення. Аналіз і оцінка потенціалу підприємства служать цілям функціонування і розвитку підприємства, є інструментом обробки інформації, засобом обґрунтування стратегічних рішень і визначаються потребами управління [4].

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства на основі окремих показників, як правило, не дозволяє глибоко вивчити його стан та розвиток, оскільки вони здатні відобразити лише одну чи небагато сторін явищ, що пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу. В господарській діяльності будь-яке явище має велику кількість характеристик та особливостей, які можуть бути розглянуті в різних аспектах. Відобразити такий багатоаспектний перелік явищ неможливо якимось одним показником. Разом з тим, оскільки сторони даних явищ об'єктивно взаємопов'язані, то їх вивчення повинне здійснюватись за допомогою сукупності взаємодоповнюючих показників.

Аналіз і оцінка потенціалу – це, з одного боку, процес кількісного визначення рівня потенціалу щодо цілей розвитку підприємства, а з іншого, – система виміру рівня розвитку підприємства, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і заходів на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу й інтерпретації відповідних показників [6].

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

Результатом реалізації стратегічного потенціалу підприємства є рівень його конкурентоспроможності й конкурентна перевага на ринку. У той же час конкурентоспроможність підприємства, його конкурентну перевагу визначають процеси його нарощування. Фактори стратегічного потенціалу – це не тільки складові процесів його формування, використання й розвитку, а й інструмент впливу на дані процеси. Використовуючи його, можна визначити необхідні параметри даних процесів а потім, маючи його кількісні характеристики, оцінювати й вносити корективи [5].

Величина стратегічного потенціалу підприємства потрібна для виявлення величин його складових, що необхідні для забезпечення оптимальних пропорцій розвитку підприємства. За допомогою показників виміру рівня

стратегічного потенціалу усуваються протиріччя, що виникають при оцінці руху його складових. Співвіднесення величини стратегічного потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексну уяву про ступінь наявності і використання ресурсів і резерви підвищення ефективності діяльності.

Кількісний вимір стратегічного 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 стратегічного потенціалу та його структура можуть мати широкий діапазон застосування в плануванні, прогнозуванні і управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Найчастіше структурування стратегічного потенціалу підприємства проводять за функціональними критеріями, згідно з якими доцільно виділяти наступні види потенціалів: виробничий, фінансовий, маркетинговий, трудовий, інноваційний та управлінський. Це пов'язано з тим, що зазначені потенціали характеризують основні функціональні сфери діяльності промислових підприємств, а також, більш повно відображають ланцюжок створення вартості.

Нерівномірність формування різних елементів потенціалу в часовому просторі зумовлює необхідність дослідження характеру та взаємозв'язку змін у їх величині. Тому в якості критерію оцінювання сформованого потенціалу з позицій його динаміки пропонується розглядати збалансованість розвитку структурних елементів потенціалу на основі динамічних ланцюжків вартісних оцінок. У даному контексті збалансованість дозволяє визначити, наскільки виправданим було формування (розвиток) того чи іншого елемента потенціалу з позицій системного підходу, а тому її визначення є необхідною умовою стійкого зростання та розвитку підприємства [2].

В практиці західних компаній 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. За допомогою ЗСП можна не тільки аналізувати фінансові результати, але одночасно брати участь у створенні нових можливостей, компетенцій і забезпечувати придбання ресурсів для подальшого росту. Задача ЗСП полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні задачі і показники [1].

ЗСП доповнює систему фінансових параметрів вже здійсненого минулого системою оцінок перспектив. Концепція збалансованості є центральною для всієї системи та забезпечує рівновагу між фінансовими і нефінансовими показниками, внутрішніми та зовнішніми компонентами підприємства, випереджаючими індикаторами та тими, які запізнюються, орієнтацією на короткострокові та довгострокові цілі [3].

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.

Для досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегій необхідно сформувати стратегічний потенціал підприємства. 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 [1]:

- 1) причинно-наслідкові зв'язки;
- 2) фактори досягнення результатів;
- 3) 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 досягненням стратегічних цілей та процесами формування стратегічного потенціалу підприємства існують досить тісні причинно-наслідкові зв'язки. Тобто, сформований стратегічний потенціал є найвагомішим фактором забезпечення результативності реалізації стратегії підприємства. При цьому між формуванням окремих функціональних потенціалів теж існують суттєві причинно-наслідкові зв'язки. Результативність формування одних видів потенціалу є факторами забезпечення формування інших потенціалів. Таким чином, збалансована система показників, завдяки логіці своєї побудови, дозволяє оцінити всю сукупність причинно-наслідкових зв'язків, вплив факторів та результативність формування стратегічного потенціалу підприємства та його складових.

Погоджена взаємодія виробничих, маркетингових, фінансово-інвестиційних, інноваційного потенціалів формує рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства і дає значний синергетичний ефект [5].

Розробка ЗСП відбувається згідно з послідовністю формування стратегії підприємства. Фінансова складова відображає інтереси і побажання власників (акціонерів) підприємства. Досягнення фінансових цілей відповідно до маркетингової концепції функціонування підприємств забезпечується задоволенням потреб споживачів. Для задоволення даних потреб підприємство повинне створити споживчу цінність завдяки своїм внутрішнім бізнес-процесам і виробничим можливостям. Організація, забезпечення ефективності та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів відбувається за рахунок трудових здібностей, навичок та компетенцій персоналу.

Для досягнення стратегічних цілей підприємство повинне сформувати стратегічний потенціал. Тому побудова системи оцінки процесів формування стратегічного потенціалу підприємства здійснюється в оберненій послідовності,

враховуючи причинно-наслідкові зв'язки у забезпеченні стратегічних цілей, орієнтованих на власників підприємства. Таким чином, спочатку оцінюються трудові (кадрові) можливості підприємства та опосередковані ними управлінські й інноваційні компетенції. В подальшому оцінці підлягають внутрішні бізнес-процеси, в першу чергу, виробничі можливості, а також, логістичні та обслуговуючі процеси. Потім оцінюють маркетингові зусилля щодо задоволення потреб клієнтів, а наприкінці – фінансові результати.

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: операційного, кадрового, інноваційного, маркетингового, фінансового. 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, фінансове забезпечення, результативність та ефективність інноваційної діяльності.

За допомогою складової навчання і розвитку забезпечується оцінка та окреслення напрямків формування компетенцій підприємства. Носіями більшості компетенцій підприємства є персонал, тому оцінка формування

трудового потенціалу повинна бути доповнена оцінкою наявності та процесу створення (набуття) компетенцій персоналу. Всі інші компетенції підприємства, які є невіддільними від нього, забезпечуються завдяки інноваційному та управлінському потенціалу.

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 політика (виробництво товарів, забезпечення їхніх якісних параметрів, формування товарного асортименту, упаковка тощо) 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 промислово-виробничого 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).

Висновки і пропозиції. Стратегічний потенціал підприємства виступає необхідним базисом та вихідною умовою формування стратегій розвитку суб'єктів господарювання. Тому оцінка стратегічного потенціалу є невід'ємною складовою стратегічного управління сучасними підприємствами. Стратегічний потенціал повинен мати збалансований характер, оскільки його загальна величина буде обмежуватись найменшим за розміром локальним потенціалом. Таким чином, оцінку формування стратегічного потенціалу підприємства доцільно проводити за допомогою збалансованої системи показників, яка базується на принципах комплексності та декомпозиції. Комплексність оцінки передбачає дослідження формування структурних елементів стратегічного потенціалу у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Декомпозиція стратегічного потенціалу дозволяє за допомогою ЗСП встановити всю сукупність причинно-наслідкових зв'язків між окремими складовими та їх вплив на результативність функціонування підприємства.

Список літератури:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н.С. Краснокутська. – Х.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

3. Мороз Ю.Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація: монографія / Ю.Ю. Мороз. – Житомир: ФОП Кузьмін Дн.Л., 2010. – 326 с.
4. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: научное издание / И.П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЕУ, 2004. – 216 с.
5. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія / І.П. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 108 с.
6. Отенко І.П. Аналіз та оцінка потенціалу підприємства: наукове видання / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 348 с.
7. Пробоїв О.А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: теоретико-методологічні аспекти: монографія / О.А. Пробоїв. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 235 с.
8. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-ті / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.