

# Формування системи оціночних індикаторів стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості

*In the article proposed the system of the mistake enterprises functions. For this proposed structurezation the strategically potential of enterprise.*

## Вступ

Особливості роботи підприємств легкої промисловості за ринкових умов вимагають застосування нових підходів до оцінки їхньої діяльності. Вивчення літератури з діагностики та аналізу стану підприємства дає можливість зробити висновок, що система оцінки, яка використовується нині, базується на фінансовому аналізі [1, 2]. Слід зауважити, що сьогодні така оцінка не сприяє розв'язанню проблем управління діяльністю підприємства й тому не може задовольняти менеджерів, які задіяні в стратегічному управлінні. Фінансовий аналіз у більшості випадків має ретроспективний характер, що зменшує його цінність для ухвалення саме стратегічних рішень. Крім того, показники, що формуються в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, за останні роки втратили свою цінність для менеджменту підприємства та зовнішніх інвесторів. На основі результатів досліджень Ричарда Боултона, Баррі Ліберті, Стіва Самека бухгалтерський баланс, з точки зору стратегічного менеджменту, може мати цінність лише у випадку, коли балансова вартість активів хоча б приблизно корелюється з ринковою вартістю. Так, якщо на початку 1978 р. балансова вартість становила 95% від ринкової, то на початку 1998 р. балансова вартість була лише 28% від ринкової вартості [3]. Збільшення розбіжностей між ринковою та балансовою вартістю пояснюється підвищенням ролі нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал, імідж, науково-технічні розробки й таке ін. Відсутність методології оцінки нематеріальних активів — одна з головних причин пошуку нових засобів оцінки діяльності підприємств.

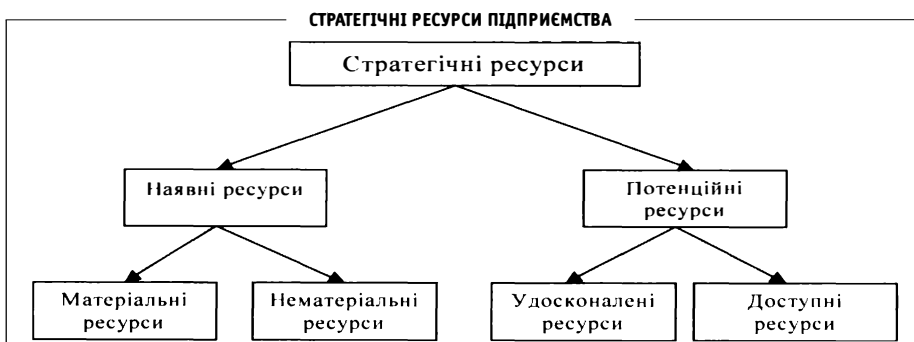
## Постановка проблеми

Вирішення питання сучасної оцінки діяльності підприємств легкої промисловості можливе на основі створення та використання сучасної системи індикаторів оцінки. Що може стати базою для створення такої системи оцінки? Оскільки основними умовами успішної діяльності підприємств за ринкових умов є підтримка конкурентних переваг, то доцільно будувати сучасну систему оцінки на вивченні нових функцій (бізнес-процесів), що притаманні діяльності підприємств та умов їх забезпечення. До таких функцій належать: здатність до аналізу макросередовища, здатність до виділення актуальних потреб споживачів, здатність до висування та формування конкурентоспроможних ідей у галузі створення та виробництва нової продукції та послуг тощо.

Виконання цих функцій можливе лише за умов забезпечення їх необхідними ресурсами: технічними, технологічними, кадровими, інформаційними, фінансовими та ін. Оскільки ресурси, які має підприємство, завжди обмежені, вони можуть бути розподілені між названими вище функціями у такий спосіб, щоб досягти максимально можливого системного ефекту.

Таким чином, за умов конкурентного економічного середовища, діагностування підприємств легкої промисловості базуватиметься не на вивченні можливостей максимального випуску продукції, а здатності підприємства передбачати потенціальні зміни у зовнішньому середовищі та готовності гнучко реагувати на ці зміни. З цією метою в літературі використовують термін — *стратегічний потенціал підприємства* [СПП], під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей (здібностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства [4, 5]. У даному випадку акцент робиться на ресурсах, що використовують для розробки та реалізації стратегії підприємства. Проте стратегічний потенціал формують не тільки наявні ресурси, а й ресурси, які підприємство може придбавати або змінювати їх характеристики внаслідок реалізації стратегічних рішень. Тому до складу ресурсів, що формують потенціал підприємства, потрібно включати як наявні, так і потенційні ресурси (див. схему).

Потенціал підприємства залежить не тільки від цих ресурсів. Більше значення для потенціалу має система їх взаємодії, що створює синергійний ефект у діяльності підприємства. Слід зазначити велику варіативність об'єднання різних ресурсів в єдине ціле, що призводить до різноманітності внутрішньої структури підприємства та його стану. Поліпшуючи внутрішню структуру, підприємство розширює свої можливості та підвищує організованість. Потенціал підприємства визначається не лише станом його внутрішнього середовища, а значною мірою залежить від зовнішніх умов: споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду тощо.



## Результати дослідження

Підприємство легкої промисловості може досягти своєї головної мети — формування та підтримка конкурентних переваг, послідовно вирішуючи завдання розподілу ресурсів між елементами СПП для кожного варіанта набору СЗГ у такий спосіб, щоб мати максимальний синергетичний ефект взаємодії усіх елементів СПП.

Аналіз відповідних досліджень дав змогу встановити, що більшість науковців дотримуються ресурсного підходу до концепції СПП, не пов'язуючи внутрішні взаємозв'язки між його елементами.

На погляд автора статті, такий підхід не дає змоги успішно розв'язувати проблему вдосконалення структури стратегічного потенціалу за сучасних умов, а, відповідно, й використати діагностику СПП для оцінки діяльності підприємства. Для виправлення цієї похибки пропонується здійснити синтез системи СПП методом структурних матриць, що дасть можливість сформулювати концептуальну модель системи «стратегічний потенціал підприємства». Згідно методології синтезу структурних матриць, СПП можна розглядати як сукупність двох складових: «ядро» та «оболонка» [6]. Необхідно зазначити, що потенціал підприємства не є статичною (незмінною) величиною, бо суттєво залежить від умов зовнішнього середовища, в якому проходить діяльність підприємства і тому постійно змінюється. Отже, для потенціалу підприємства необхідно забезпечити з'єднання і координацію елементів потенціалу в їхньому взаємозв'язку із засобами господарювання (технологією, ринковою інфраструктурою, державними нормативними актами). Таким чином, потрібно здійснити перехід від складання до побудови СПП, а точніше, до формування структурованого стратегічного потенціалу з якісно новими властивостями його прояву під час реалізації визначених стратегій підприємства.

Попередній склад елементів стратегічного потенціалу пропонується формувати на основі інформаційних моделей, що розроблені автором статті й подані у роботі [5]. Для деталізації ядра системи та вивчення взаємозв'язків між елементами стратегічного потенціалу, як суми прямих та зворотних зв'язків між елементами X1, X2, X3, X4, X5 (фінансовий потенціал [ФП], виробничий потенціал [ВП], маркетинговий потенціал [МП], кадровий потенціал [КП], управлінський потенціал [УП]) та елементами зовнішнього впливу — Z1, Z2, Z3, Z4, Z5 доцільно скористатися основами побудови структурних матриць, розроблених професором Л.Г.Шатініним [7]. Матриця на відміну від таблиці є системою, що складається з  $m \times n$  чисел, де  $m$  — число рядків, а  $n$  — число стовпців, на перетині яких знаходяться елементи  $\alpha_{ij}$ , які формують та відображають закономірності (зв'язки, функції). Тому такої упорядкованій системі як матриця зручно протиставити СПП, де елементи  $\alpha_{ij}$  матриці можуть мати різний фізичний сенс. Завдяки деталізації елементів ядра системи відбувається поступове уточнення та поліпшення структури потенціалу підприємства.

Таблиця 1. Структурна матриця СПП

Стратегічні орієнтири	Рівні впливу зовнішніх факторів	Параметри стану системи СПП					X <sub>0</sub>
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	
Фінансове забезпечення господарських процесів	Y <sub>1</sub>	Фінансовий потенціал a <sub>11</sub>	← α <sub>12</sub>	← α <sub>13</sub>	← α <sub>14</sub>	← α <sub>15</sub>	X <sub>01</sub>
Виробництво конкурентоспроможної продукції	Y <sub>2</sub>	α <sub>21</sub>	Виробничий потенціал a <sub>22</sub>	← α <sub>23</sub>	← α <sub>24</sub>	← α <sub>25</sub>	X <sub>02</sub>
Визначення ринкових орієнтирів	Y <sub>3</sub>	a <sub>31</sub>	a <sub>32</sub>	Маркетинговий потенціал a <sub>33</sub>	← α <sub>34</sub>	← α <sub>35</sub>	X <sub>03</sub>
Розвиток кадрового потенціалу	Y <sub>4</sub>	a <sub>41</sub>	a <sub>42</sub>	a <sub>43</sub>	Кадровий потенціал a <sub>44</sub>	← α <sub>45</sub>	X <sub>04</sub>
Забезпечення ефективного управління	Y <sub>5</sub>	a <sub>51</sub>	a <sub>52</sub>	a <sub>53</sub>	a <sub>54</sub>	Управлінський потенціал a <sub>55</sub>	X <sub>05</sub>

Саме зовнішні умови утворюють другий елемент системи СПП — «оболонку». Під «оболонкою» системи СПП розумітимемо набір елементів, які мають **прямі** й **зворотні** зв'язки з ядром системи. Дослідження дали змогу виявити ці елементи:

- ◆ Державні акти (Z1)
- ◆ Галузеві обмеження (Z2)
- ◆ Споживач (Z3)
- ◆ Постачальник (Z4)
- ◆ Конкурент (Z5)

Оболонку ж системи доцільно поділити на дві складові: статичну (її утворюють елементи, які не залежать від ядра системи, або ядра, вплив яких досить обмежений) і динамічну (її утворюють елементи, які мають зворотний зв'язок з ядром системи). До статичних складових можна віднести державу (акти законодавчі, нормативні тощо), галузь (галузеві особливості, технологічні обмеження та ін.). Динамічні складові утворюватимуть елементи: споживач, постачальник, конкурент.

Основними компонентами системи СПП є діагональні елементи α<sub>ij</sub> ∇ i=j квадратної

матриці (α<sub>11</sub> ∈ ФП, α<sub>22</sub> ∈ ВП, α<sub>33</sub> ∈ МП, α<sub>22</sub> ∈ КП, α<sub>22</sub> ∈ УП). Наддіагональні елементи α<sub>ij</sub> ∇ i>j, піддіагональні елементи α<sub>ij</sub> ∇ i<j матриці відображають напрямки передачі впливу між основними компонентами стратегічного потенціалу. Вектори X̄<sub>1</sub>...X̄<sub>5</sub> є параметрами стану системи, а Ȳ<sub>1</sub>...Ȳ<sub>5</sub> — рівнями параметрів і компонентів, що формують систему СПП.

Подання структури СПП у вигляді матриці (табл. 1), дає початкову основу для подальшого запису системи рівнянь, що описують процеси, які досліджуються.

Для побудови статистичних моделей СПП вигляду:

$$K_{СПП} = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i; \quad (1)$$

$$\ln K_{СПП}^{\ln} = \ln a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \ln x_i^{\ln} \quad (2)$$

на основі кореляційно-регресійного аналізу та експертних оцінок похідна матриця перетворюється в робочу матрицю СПП = ||X<sub>i</sub>X<sub>j</sub>||.

Якщо коефіцієнти a<sub>0</sub>, a<sub>1</sub>, що входять до правої частини рівняння (1), лінійно пов'язані з узагальненим показником СПП K<sub>СПП</sub>, будуються лінійні регресійно-статистичні моделі. Якщо ж цей зв'язок є нелінійний, будуються логарифмічні моделі виду (2).

Останній стовпчик X<sub>0</sub> двовимірної матриці ||X<sub>i</sub>X<sub>j</sub>|| формується у вигляді одновимірного вектора X<sub>0</sub> за експертними оцінками СПП або кожної складової СПП X<sub>i</sub>.

Особливо відбір складових потенціалу важливий для показників другого рівня. Оскільки, як бачимо з поданих інформаційних моделей, їх досить багато. Пошук оптимального складу індикаторів оцінки СПП потребує системного аналізу.

Бачення СПП за концепцією, що наведена на схемі, потребує добре організованого та збалансованої системи стратегічного вимірювання СПП. Крім того, вибір показників вимірювання потребує аналізу всіх аспектів форм вимірювання. Результати такого дослідження — у табл. 2.

**Висновки та шляхи розв'язання проблеми**

Проведені дослідження дають змогу визначити структуру СПП та формалізувати вибір індикаторів для оцінки СПП. Проте для ухвалення стратегічних рішень велике значення має не тільки фіксований теперішній та минулий СПП, а й прогноз можливого стану СПП. Тому подальшим етапом формування СПП є прогнозування його можливого стану. Саме пошук методів моделювання майбутнього стану СПП є можливе розв'язання проблем, що аналізуються.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. — <http://www.cfin.ru/management/bsc2.shtml>
2. Леденев Е.Е. BSC и EVA — конкуренты или союзники? — [http://www.cfin.ru/management/cintrolling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/cintrolling/bsc_eva.shtml)
1. Stewart, Thomas A. Accounting Gets Radical//Fortune. — 2001. — Monday, April 16.
2. Экономическая стратегия фирмы./ Под ред. А.П. Градова. — Лит. 2000. — С. 115—131.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. — К.: МПП «ШТРИХ», КНУТД, 2004, с. 37—40.
7. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства.//Проблеми науки. — К. — 2005. — №1, с. 8—12.
8. Шатикин Л.Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем. — М.: Машиностроение, 1991. — 256 с.

Таблиця 2. Аналіз аспектів вимірювання СПП

	Показник	Переваги	Недоліки
За формою вимірювання	Числа	Прості та доступні для розуміння	Вдало використовувати у разі цілевизначення
	Індекси	Дають змогу поєднати кілька показників	Важко зрозуміти суть процесу
	Відсотки	Вдалиий показник для тимчасових інтервалів	Можливо використати та пояснювати помилково
	Рейтинги	Вдалиий вимірювач для якісної інформації	Вагомий вплив суб'єктивності в методиці розрахунку
	Коефіцієнти	Вимірюють критичні співвідношення	Може бути необхідний додатковий аналіз для отримання правильних висновків
	Ранжування	Дає можливість зменшити розриви для компаній з високим рангом	Неможливо використовувати для компаній з низьким рангом
Тип показника	Результативний	Об'єктивно та просто розрахувати	Орієнтує на минуле, а не теперішнє та майбутнє
	Динамічний	Прогнозує та спрямовує діяльність підприємства	Важко виділити та підтримувати