ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ОЦІНКИ

1. Суть, складові та види стратегічного потенціалу
2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
3. Ефект синергізму, його сутність і типи

1. Складові стратегічного потенціалу

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємство повинне володіти відповідним *потенціалом* — оптимальними за значущістю і структурою ресурсами і вмінням їх ефективно використати. Потенціал формується і використовується відповідно до стратегічних цілей і перспектив підприємства. Отже, сукупність ресурсів, які відповідають цим критеріям, вважаються стратегічним потенціалом підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства *— граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища.*

У процесі формування і використання потенціалу підприємства здійснюють його структуризацію, тобто декомпонують його на складові зі встановленням їх функцій і зв'язків. Цю роботу здійснюють на основі функціонального і блоково-модульного підходів.

Функціональна структуризація потенціалу підприємства. За такого підходу основні зусилля спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів підприємства: виробництва, персоналу, менеджменту (управління), фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо. Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і водночас є підсистемою, в якій формується внутрішній потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний.

До традиційних функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства належать науково-технічний потенціал (наявність сучасної матеріальної бази НДПКР, творчі здібності і кваліфікація фахівців, здатних удосконалювати технологічні і виробничі процеси, забезпечувати диверсифікацію діяльності та диференціацію продукції), і потенціал відтворення (характеризує можливості підприємства щодо формування і відновлення основних фондів, у стратегічному аспекті — створення гнучкої виробничої системи), а також інноваційний (можливості підприємства щодо розроблення і впровадження інновацій),

інтелектуальний (освіта як передумова творчих здібностей, можливостей) і підприємницький (бізнес-проекти, ідеї, плани) потенціали.

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Цей підхід ґрунтується на використанні шести складових, які можна зобразити у формі куба (рис. 7.1). Кожна грань його площин є підсистемою: площина АГКВ — система управління, АВСБ — ресурси, ВКЬС — функції, ЕГКЬ — персонал, АГЕБ — компетенції, БЕЬС — культура.

У кожній підсистемі виокремлено по три основні складові, які мають стратегічне значення. Вони охоплюють найважливіші стратегічні компоненти підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей і найповніше характеризують його внутрішній стан:

1) система управління. В управлінському блоці відбувається формулювання місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань. Система управління охоплює такі підсистеми:

- планування (виявлення потенціалу майбутнього успіху);
- контролювання (перевірка ефективності виконання планів і рішень, постійне контролювання вірогідності запланованих передумов);

2) функції персоналу. До них належать:

—аналітична (наукові дослідження, розроблення, які є основою для створення певного ресурсу, виробництва продукції);

—виробнича (безпосередня діяльність, пов'язана з реалізацією виробничого процесу);

—комунікаційна (забезпечення взаємодії з ринком; розроблення і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок: просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика; забезпечення надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування і формування стратегічних цілей);

3) ресурси (основні елементи виробничого потенціалу, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку). Серед них виокремлюють:

– технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо);
– технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.);
– кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інлектуальний капітал);
– інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості удосконалення інформаційної бази тощо);
– організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.);
– фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.);
– просторові (специфіка виробничих приміщень і території

підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення та ін.);

– корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж);

4) персонал — особовий склад підприємства, який характеризують :

—склад (визначений штатним розкладом список працівників);

—мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів з метою поліпшення якості і продуктивності праці);

—розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їх професійного зростання);

5) компетенції персоналу, компонентами яких є:

—кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт);

—креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності);

—гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві).

Компетенції відносять до інтелектуальних ресурсів підприємства, куди ще включають патенти, ліцензії, ноу-хау, унікальні НДПКР тощо. Використання інтелектуальних ресурсів не амортизує, а підвищує їх вартість, а головна їх відмінність від інших видів ресурсів полягає у здатності до самозростання (капіталізації). Тому вони мають стратегічний характер;

6) корпоративна культура — сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами організаційної культури є:

—норми (вимоги і правила внутріколективної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища);

—цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні стандарти поведінки);

—поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

Сукупність цих морально-психологічних, соціально-організаційних факторів впливає на формування морального клімату в колективі підприємства.

Складові потенціалу підприємства у своїй взаємодії створюють *синергічний ефект* — таку взаємодію складових потенціалу підприємства, результативність якої значно вища, ніж сумарний ефект від їх відокремленого функціонування.

Щодо систематизації та упорядкування різних підсистем компонентів, складових потенціалу підприємства більш продуктивним є блоково-модульний підхід, оскільки функціональний не забезпечує таких умов структуризації, як підпорядкованість, взаємозв'язок, ієрархічність складових стратегічного потенціалу підприємства.

2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства полягає у пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити можливості щодо задоволення певної суспільної потреби в товарах (послугах), а також досягнення власних цілей. Це завдання набуває особливої складності в умовах нестабільності попиту і пропозиції на ринку, змінюваності цін на товари і ресурси, конкурентного середовища, макро- і мікроекономічних факторів.

Стратегічний потенціал підприємства охоплює різні види ресурсів, навіть виробничі відносини, управління якими передбачає якісне і кількісне їх оцінювання. Він тісно пов'язаний з цілями підприємства, що обумовлює його відносність: для одних цілей сукупність можливостей може бути достатньою чи високою, для інших — низькою. Наприклад, стратегічний потенціал українських підприємств достатній для випуску телевізорів «третього покоління» (на рівні 1990 р.), але зовсім незначний у контексті сучасних вимог до телеапаратури.

На оцінювання стратегічного потенціалу впливають стан зовнішнього середовища, конкуренція в галузі, що ускладнює вироблення єдиних методологічних засад в його оцінюванні. Одні дослідники вважають, що *оцінювання потенціалу підприємства* — це визначення рівня його конкурентоспроможності; інші — з'ясування здатності підприємства до адаптації у мінливому конкурентному середовищі, його гнучкості. Більшість із них сходиться на тому, що оцінювання потенціалу підприємства має бути комплексним, тобто на основі гармонізації результатів усебічного економічного аналізу, формулювання узагальнених висновків про його діяльність за принципами системності. Основними елементами такого оцінювання є об'єкт, суб'єкт, критерій, показник (система) оцінювання, одиниці (шкала) вимірювання, оцінка (методика). Всі вони перебувають між собою у певних зв'язках і відношеннях. Процес оцінювання відбувається у певній послідовності і потребує чіткої організації процедур (збирання, вимірювання, оброблення інформації).

Оцінка стратегічного потенціалу *— результат аналізу ЯКІСНИХ* ***І*** *КІЛЬКІСНИХ стратегічних характеристик підприємства і процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу.*

Отже, для ефективного управління будь-яким об'єктом необхідно передусім мати його оцінку, бо неможливо управляти тим, чого не розумієш, неможливо розуміти щось, не вимірявши його. Тому для ухвалення раціональних рішень щодо створення, розвитку і використання СП, для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно насамперед мати всебічну об'єктивну інформацію про його реальний стан.

Єдиної методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства управлінська наука ще не виробила. Деякі економісти схильні використовувати єдиний синтетичний (інтегральний, глобальний) показник. Загалом поділяючи цей підхід, багато науковців вважають за доцільне послуговуватися і

частковими показниками, які, на їх погляд, не заперечують загального (інтегрального). Навпаки, зведення часткових показників до загального вони вважають обов'язковою умовою процесу оцінювання СП. За іншими міркуваннями, інтегральні показники мають низьку ефективність, непридатні для практичного використання під час оцінювання СП підприємства, а тому найраціональні-ше користуватися системою показників.

У процесі оцінювання важливо дослідити *структуру стратегічного потенціалу* — фактичні значення його складових. При цьому постає проблема показників вимірювання цих складових. Використання натуральних показників надто складне, оскільки елементи потенціалу суттєво відрізняються один від одного за змістом і формою існування. А тому різняться і натуральні одиниці, що їх характеризують, та їх вимірювачі. У зв'язку з цим деякі дослідники вважають доцільним вимірювати значення елементів потенціалу за допомогою одного показникаеквівалента. Наприклад, аграрний потенціал пропонують вимірювати вартістю відтворених ресурсів, враховуючи виробничі фонди за їх відтвореними оцінками, а трудові й природні — за оцінками, відповідно до яких одиниця невідтвореного ресурсу замінюється певною кількістю виробничих фондів. Іноді рекомендують оцінювати фізичний обсяг елементів потенціалу підприємства через чисельність промислово-виробничого персоналу. Однак домінує погляд, що найуніверсальнішим вимірювачем елементів потенціалу підприємства є вартісні одиниці, а сумарна вартість елементів найкраще характеризує величину потенціалу підприємства. Цей підхід, попри свою універсальність, пов'язаний з певними труднощами. Нескладно, наприклад, визначити вартість основних виробничих і оборотних фондів, але оцінити вартість трудових ресурсів можна лише непрямим способом і з великою мірою умовності, оскільки визначальне значення для «живої» праці мають її якісні характеристики. При визначенні якості, рівня складності праці беруть до уваги знання, практичні навички, психофізіологічні особливості (спритність, працездатність, спроможність виконувати складні операції, витривалість та ін.). які не піддаються звичайному вимірюванню.

Тому стратегічний потенціал характеризують не за одним показником, а за їх сукупністю. Залежно від природи показника вдаються до вартісного, натурального чи евристичного оцінювання за неможливості використати конкретні його параметри. Методологічною основою такої роботи є співвідношення результату з використаними для його досягнення ресурсами. Показники рівня використання елементів потенціалу мають давати змогу для порівняльного оцінювання ефективності використання елементів потенціалу одного підприємства, а також різних виробничих систем.

Оцінювання резервів відновлення і розвитку потенціалу підприємства ґрунтується на розрізненні уявлень про обліковий (виробничий), ринковий і стратегічний потенціал. Наприклад, підприємство має певну балансову вартість (виробничий потенціал) і ринкову вартість (здає приміщення в аренду тощо). Стратегічний потенціал його може бути набагато вищим, що залежить від можливості використання чи модернізації ресурсів, прогнозованих позицій у

галузі, навіть місцезнаходження. Всі ці та багато інших чинників дають підстави для розроблення різних стратегічних альтернатив.

Основним недоліком усіх методів визначення потенціалу підприємства є їх зосередженість на оцінюванні лише сукупності його ресурсів. Сформовані у такий спосіб оцінки мають статичний, обліковий характер, характеризують стан і рівень використання виробничого потенціалу. Але вони не відображають динаміку процесів, тобто не дають матеріалу для висновків, чи пристосований виробничий потенціал до зовнішнього середовища, чи може він бути елементом відтворюваного процесу тощо, без чого неможливо побачити стратегічні резерви підвищення його ефективності. Тому локальна система оцінювання потенціалу не є повною та об'єктивною, а значить — достатньою.

Недостатня відпрацьованість на теоретичному рівні проблеми оцінювання стратегічного потенціалу підприємства породжує чималі труднощі у практичній діяльності. Адже в умовах ринку потенціал підприємства — не лише система його виробничих і управлінських ресурсів, яка обумовлює матеріально-технічні можливості створення товару. Виробничі ресурси, як відомо, включають в себе основні і оборотні фонди, інженерну інфраструктуру і, певною мірою, персонал. Та в сучасних умовах стратегічний потенціал підприємства повинен відображати можливості з виробництва продукції, здатної стати конкурентоспроможним товаром на ринку. Для створення цілісного потенціалу підприємства, адаптованого до ринкового середовища, необхідно достеменно знати не тільки його стан, але й резерви розвитку. Якщо для оцінювання стану підприємства достатньо сформувати систему окремих локальних і узагальнюючих показників, то для оцінювання резервів розвитку необхідно враховувати певну сукупність факторів і умов.

Оцінка потенціалу підприємства повинна охоплювати його основні складові і стан зв'язків між ними, що формують його цілісність, а також зв'язки потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем.

Для визначення можливостей розвитку потенціалу вітчизняних підприємств у ринковій економіці використовують систему показників. Основним узагальнюючим показником є *результативність* — комплексна характеристика, що відображає відповідність системи її завданням, успішність її функціонування.

Кількісне оцінювання результативності потенціалу підприємства здійснюють з використанням таких показників:

а) продуктивність — показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів, факторів виробництва;

б) ефективність — відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначена як відношення ефекту (результату) до затрат, понесених для його отримання;

в) рентабельність — ефективність, дохідність, прибутковість підприємства. Визначають як частку від ділення прибутку на затрати (витрати ресурсів), що забезпечили його отримання.

Результативність відображає сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку. Виражається вона не єдиним синтетичним показником, а системою показників і характеристик, що розкривають результативність потенціалу підприємства.

До цієї сукупності входять:

— часткова факторна продуктивність (продуктивність окремого ресурсу);

—сукупна продуктивність (ефективність), яка враховує, наскільки можливо, всі ресурси;

—рентабельність, яка засвідчує, наскільки прибутково функціонує потенціал підприємства.

На показники продуктивності, ефективності, рентабельності найчастіше звертають увагу економісти і менеджери.

Кількісне оцінювання можливостей відновлення потенціалу підприємства охоплює такі етапи:

1) визначення рентабельності власного капіталу підприємства *($Р_{вк}$)* в динаміці за певний період.

Далі зіставляють показники поточного і базисного періодів, аналізують їх динаміку.

У нестабільних умовах для оцінювання стану підприємства використовують матриці, що характеризують основні його показники. Одна із них відображає динаміку продуктивності живої праці та устаткування (табл. 1), інша ґрунтується на очікуваннях, перспективі завантаження виробничих потужностей при орієнтації підприємства на внутрішній ринок (монополізм підприємства-виробника), а також іноземні ринки (відкрита конкуренція). Можливе використання інших аналітичних показників, наприклад динаміки фондовіддачі з коефіцієнтами використання устаткування (за потужністю, часом) та ін.

Таблиця 1

Оцінювання становища підприємства

Віддача виробничої	Продуктивність живої праці (шт./чол.)		
	Підвищується	Незмінна	Знижується
Підвищується	Стійке (не-ризикована	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група ризику)
Незмінна	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група	Украй хитке (III група ризику)
Знижується	Хитке (II група ризику)	Украй хитке (III група	Катастрофічне (Кризова група)

Зведена таблиця будується аналогічно. Якщо за результатами оцінювання підприємство в обох матрицях опинилося у групі ризику I, його можна вважати відносно стійким, а якщо у кризовій групі ризику — банкрутом.

Групи II і III на зведеній матриці свідчать про непевне становище підприємств. Навіть найменші негативні зміни зовнішнього середовища (запровадження обов'язкового продажу валютної виручки чи підвищення ціни

на паливо) роблять їхнє становище катастрофічним, підштовхують до межі банкрутства. Такі підприємства належать до групи депресивних.

Висока рентабельність власного капіталу (ВК) свідчить про адаптованість потенціалу підприємства до ринкового середовища, що позбавляє необхідності докладного його аналізу. Іноді для досягнення певної мети керівництво підприємства іде на скорочення або розширення власного капіталу, що може тимчасово знизити прибуток. Проте з часом тенденція до підвищення прибутковості відновлюється. У стратегічному вимірі параметри рентабельності власного капіталу необхідно підтримувати на рівні поставленої мети. В іншому разі потрібен глибокий аналіз ситуації на підприємстві, який дав би змогу виявити резерви і реалізувати заходи для відновлення тенденції щодо підвищення рентабельності;

2) оцінювання ресурсних резервів збереження і розвитку потенціалу підприємства. З цією метою розраховують:

- продуктивність кожного ресурсу *(П):*
- рентабельність виробничих ресурсів *($Р_{РЕС}$),* тобто здатність виробничих ресурсів створювати конкурентоспроможну продукцію, яка стає товаром на ринку і приносить прибуток:

У процесі аналізу з'ясовують: чи збільшилися показники порівняно з базовим, а також попереднім періодами, тобто чи поліпшилася їх динаміка за останні 3 роки; який з показників використання ресурсів поліпшувався найшвидше; чи перевищували темпи поліпшення рентабельності темпи підвищення ефективності і продуктивності.

Тенденція до погіршення показників спонукає до подальшого аналізу ресурсів підприємства, передусім тих, що деградують. З цією метою необхідно сформувати систему часткових показників, що характеризують стан і ефективність використання основних фондів, матеріальних ресурсів, обігових коштів. Для обґрунтування узагальнюючих показників застосовують економіко-матема-тичні методи (таксономії, кореляційного і факторного аналізу);

3) визначення резервів управління щодо створення адаптованого до ринкового середовища потенціалу підприємства. Для цього складають мультиплікативну модель і розраховують наведені вище її складові показники:

$$П \quad П \quad В_и \quad в \cdot \text{Ліг} \quad Л \quad Л_п \quad ап,$$

(1) (2) (3)

де *Вю* — отримана виручка.

Для з'ясування причин погіршення результативного показника застосовують факторний аналіз. У моделі кожне співвідношення свідчить про ефективність функціонування певного підрозділу підприємства. Так, співвідношення свідчить про успішність діяльності маркетингових служб, пов'язаної насамперед з аналізом ринку, пошуком платоспроможних замовників, договірною і рекламною роботами та ін. Співвідношення характеризує ефективність спільних дій виробничих підрозділів і маркетингових служб. Щоб вироблена продукція стала товаром на ринку із найменшими зусиллями маркетингових

служб, виробничі підрозділи повинні забезпечити необхідний рівень її якості і конкурентоспроможності. Співвідношення виражає віддачу власного капіталу і свідчить про старання виробничих підрозділів, допоміжних служб щодо забезпечення випуску продукції.

За позитивного розвитку потенціалу підприємства підвищуються всі коефіцієнти з таким співвідношенням темпів (7^{i}):

**Пр - -* Вир - ■* Вп - *ВК'*

Розбіжності реальної тенденції з еталонною висвітлюють внутрішні проблеми і напрями подальших досліджень з пошуку резервів. Результати економіко-стати-стичного аналізу використовуються як матеріал для обґрунтування конкретних управлінських рішень. Наприклад, погіршення співвідношення (1) є підставою для аналізу роботи відділів маркетингу, збуту, зовнішньоекономічної діяльності. Погіршення співвідношення (2) сигналізує про необхідність вдосконалення роботи маркетингових служб, аналізу та ефективнішого використання резервів підвищення конкурентоспроможності продукції (якості, ціни, рівня сервісного обслуговування та ін.), пошуку можливостей підвищення технічного і технологічного рівнів виробництва, оптимізації структури основних виробничих фондів, підвищення кваліфікації персоналу тощо. За умови погіршення співвідношення (3) потрібно: визначити ступінь завантаження виробничих потужностей, проаналізувати стан і використання основних виробничих фондів, технологій і форм організації виробництва, оцінити ефективність роботи обслуговуючих і допоміжних служб, а також стан і використання трудового потенціалу.

Загалом за ресурсно-управлінського підходу оцінювання стратегічного потенціалу підприємства полягає у з'ясуванні можливостей виробничих і управлінських ресурсів.

Управлінню піддаються показники і процеси, що мають чітко виражені та об'єктивно обумовлені міри, шкали вимірювання, за показаннями яких роблять висновок про стан об'єкта, необхідність управлінського впливу на нього.

Ефект від використання окремих складових стратегічного потенціалу можна описати за допомогою таких змінних, як збільшення прибутку, зменшення оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Усі ці показники визначають і аналізують у певних часових координатах. Інтегральним ефектом можна вважати динамічні позитивні зміни за трьома названими напрямами. Практичну роль цих змінних протягом певного часу можна відобразити формулою розрахунку норми повернення інвестицій (НШ), використати при розрахунках грошових потоків. Однак зробити це вдається не завжди, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, у адаптації до яких підприємство має невеликий досвід. За таких умов можна виокремити основні змінні, що впливають на його діяльність, однак кількісно оцінити та об'єднати ці ефекти неможливо.

Вважаючи стратегічний потенціал результатом взаємодії ресурсів, вибудовують методику його розрахунку, беручи за основу виробничу здатність

одного ресурсу. Вітчизняні науковці найчастіше розраховують інтегральний показник випуску продукції ((?), послуговуючись стандартною формулою використання основних виробничих фондів.

Формула показника стратегічного потенціалу дає підстави для висновків, що формується він під впливом багатьох факторів і ефективності їх використання. Для отримання вичерпніших даних формулу потрібно доповнити структурними характеристиками якості ресурсів, зокрема виробничих.

Такий підхід свідчить про «ресурсну» спрямованість у використанні стратегічного потенціалу підприємства, оскільки він базується на наявному виробничому потенціалі. Однак активна частина виробничих ресурсів є основною, але не єдиною складовою стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства є важливим етапом визначення його стратегії. Найголовнішими його аспектами є:

—визначення і класифікація методів оцінювання стану і рівня використання СП;

—відбір і класифікація факторів СП;

—визначення способів впливу на СП;

—розроблення способів фінансової діагностики СП підприємства.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів.

Оцінювання фінансово-економічної діагностики СП підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання СП підприємства. Методика оцінювання передбачає такі його етапи:

—класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємтва, рівень використання всіх видів ресурсів;

—експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

—визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;

—збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;

—нормування показників;

—визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;

—аналіз і узагальнення результатів.

Фактори, які впливають на СП, різняться між собою ступенем, напрямом і характером впливу (рис. 7.4), що певною мірою ускладнює об'єктивність оцінок рівня його використання. Особливо це стосується підприємств гірничодобувних галузей, де процес реструктуризації безпосередньо пов'язаний з фактичними і перспективними можливостями їх ефективного функціонування.

Система показників, якими послуговуються при оцінюванні рівня використання стратегічного потенціалу підприємства, складається з таких блоків: виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал); організація, технологія і менеджмент (організаційно-технічний потенціал); ефективність виробничо-господарськоі діяльності (економічний потенціал); фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал).

Така робота актуальна не лише у крупних фірмах, компаніях, а й на середніх, малих підприємствах. Найкраще адаптованими до їх потреб інструментами стратегічного аналізу і планування є методика *стратегічного оцінювання підприємств* (СОП) та інші методи, які спираються на експертні оцінки, що спрощує їх використання менеджерами, підприємцями та ін.

Методика стратегічного оцінювання підприємства (СОП) передбачає чотири напрями аналізу і 16 показників, що визначені у табл. 2. експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на додаткові питання. Наприклад, показник «Структура підприємства» можна оцінити, беручи за основу відповіді на такі питання:

Таблиця 2

Результати стратегічного оцінювання торгового підприємства

Показники	Оцінки в балах (1... 5)		
		Минулий рік	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	3,0	2,5	+0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	—
Корпоративна культура	2,0	1,5	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	2,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	2,5	2,0	+0,5
Ресурси	3,25	4,0	-0,75
Фінансові	2,5	4,0	-1,5

Комунікації	3,0	4,5	-1,5
Технології	4,0	3,5	+0,5
Персонал	3,5	4,0	-0,5
Знання	3,5	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,5	3,0	-0,5
Знання клієнтів	3,5	3,0	+0,5
Знання конкурентів	3,0	4,5	-1,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	5,0	4,5	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,5	1,5	+1,0
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Виробнича стратегія	4,0	2,5	+1,5
Впровадження планів	3,5	1,0	+2,5
Загальна оцінка підприємства	3,25	3,0	+0,25

Експертні оцінки формулюють за такою шкалою: «так» — 5 балів, «в основному» — 4, «частково» — 3, «погано» — 2, «ні» — 1.

На підставі оцінок по кожному із допоміжних питань підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показник «Структура підприємства». Для інших показників підбирають відповідні питання, відповіді на які дають змогу розкрити певну сторону виробничого потенціалу, більш обґрунтовано оцінити відповідний показник.

Результати стратегічного оцінювання торгового підприємства наведені в табл. 2.

Дані таблиці свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,0 до 3,25 бала. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися. У попередньому році ресурси підприємства було оцінено найвищою оцінкою, а їх використання — найнижчою. Це обумовило основний напрям, акцент у реалізації загальної стратегії. Головну увагу зосередили на організації виконання планів, унаслідок чого збалансованішим стало управління підприємством. Правильною є і стратегія його розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це вплинуло на загальну оцінку підприємства. Однак погіршилася ситуація, відображена у розділах «Ресурси» і «Знання». На ці напрями необхідно звернути увагу у наступному році. Більше уваги потребують фінанси і комунікації підприємства. Можливо, погіршення комунікацій спричинене недостатньою інформацією про конкурентів. Оцінки персоналу свідчать про необхідність розвитку його компетенції і навичок, оскільки стиль керівництва і корпоративна культура поліпшились.

Методика СОП дає змогу силами власних експертів проаналізувати ефективність управління і правильність обраної стратегії. Для невеликих підприємств вона є однією з найоптимальніших. Має ця методика і певні недоліки. Один із них полягає в тому, що всі показники є рівнозначними, але найвагоміший з показників «Фінансові ресурси» не може так впливати на стратегію як, наприклад, стиль керівництва чи знання конкурентів. Та ця вада притаманна більшості методик експертного оцінювання. Є підстави вважати, що у табл. 7.4 наведено не показники, а індикативні і навіть фактори, через що виникає потреба у додаткових питаннях, які розкривають їх сутність. Тому перед використанням методики СОП необхідно попередньо визначити конкретні і кількісно вимірювані показники, які характеризували б певну підсистему підприємства чи сторону його діяльності.

Загальносвітові тенденції свідчать про важливість оцінювання і розвитку таких характеристик, як гнучкість виробництва, компетенції, інтелектуальна оснащеність підприємств. Тому вдале використання методологічних прийомів оцінювання потенціалу підприємства забезпечує успішне досягнення довгострокових стратегічних перспектив.

3. Ефект синергізму, його сутність і типи

Стратегії підприємства повинні так розвивати його потенціал, щоб, наприклад, дві стратегічні бізнес-одиниці, які взаємодіють, були продуктивнішими від інших двох, які оперують незалежно одна від одної. В цьому стрижнева суть і головна перевага синергізму. Стосовно товарних пропозицій позитивний ефект синергізму означає, що через певний час прибуток буде вищим від спільного продажу товарів, ніж від індивідуального. Подібне стосується і ринків: єдиний підхід до кількох ринків буде вигіднішим, ніж автономне обслуговування кожного з них. Адже ефект досягається завдяки

кооперації ресурсів, досвіду, інформації, використання спільної інфраструктури, банків даних, кваліфікації і навичок персоналу.

Синергізм забезпечує стратегічним бізнес-одиницям, які взаємодіють, такі переваги:

- підвищення цінності для споживачів товарів і послуг, а отже, збільшення обсягу продажу;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях.

Як правило, виникнення синергізму пов'язане з використанням спільних ознак бізнес-одиниць, якими можуть бути: покупці; функціональне призначення товару; торговий персонал, канал розповсюдження; торговельна марка та її імідж; виробничі, офісні, складські приміщення; персонал та інформаційні системи; маркетинг та маркетингові дослідження.

Раціональні форми і схеми синергізму сприяють значній економії витрат суспільної праці. Синергію забезпечують насамперед стратегії *вертикальної прямої* та *зворотньої інтеграції.* Складність джерел і різноманітність проявів синергізму спричинили до появи різних концепцій, що пояснюють його природу і суть.

Пояснюючи синергізм мовою математики, І. Ансофф виходив із припущення, що кожен товарно-ринковий варіант впливає на загальну прибутковість фірми. Наприклад, річний обсяг продажу кожного товару складає 8 гривень, а поточні витрати (оплата праці, матеріалів, амортизація, витрати на управління та ін.) — 0 гривень. Для налагодження виробництва і реалізації товару, на придбання устаткування і створення збутової мережі необхідні інвестиції у розмірі / гривень. За таких умов норма повернення інвестицій *(НПІ),* чи *(ЕОІ),* вкладених у виробництво і збут товару Р,, становить:

$$BOI\text{-}(8, \text{-}O,)/I,.$$

Згідно з цією формулою величина повернення інвестицій визначається діленням різниці між поточними доходами і витратами за певний період на обсяг необхідних для виведення товару на ринок інвестицій. Аналогічну формулу використовують і для інших товарів: Р,, $P_{2>}$... Р„-

На більшості підприємств виникає *ефект масштабу* — зниження середніх витрат виробництва на тривалому проміжку часу внаслідок збільшення обсягів виробництва товарів і послуг. Це означає, що велике виробництво із значними обсягами продажу має нижчі витрати виробництва на одиницю продукції, ніж кілька менших, які сукупно мають такий самий обсяг продажу. Подібно до цього і обсяг інвестицій на крупній фірмі може бути меншим, ніж сума інвестування на окремих невеликих підприємтвах. Це твердження можна виразити таким чином: якщо 8,. = £>*, то

$$o_c < o_к,$$

Показники з індексом «с» відповідають одній інтегрованій фірмі, а з індексом *«к»* — різним фірмам.

Розрахунки та економічна практика свідчать, що інвестиції в інтегрованій фірмі повертаються швидше і в більших обсягах, ніж відповідні сукупні інвестиції в аналогічні товари кількох незалежних фірм:

$(EOI)_C > (EOI)_к$.

Подібного результату можна досягти і за однакового обсягу інвестицій:

$O_c < O_к$.

За однакового обсягу інвестицій фірма, яка виробляє аналогічні з іншими фірмами товари, може отримати більший прибуток або мати менші витрати, ніж кілька окремих підприємств. Це явище простежується в усіх сферах і видах діяльності, де практикою були витворені такі її форми, як спеціалізація, комбінування, кооперація, що сприяють підвищенню ефективності будь-якої спільної діяльності.

Явище, за якого доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від відокремленого їх використання, називають ще ефектом «2 + 2 = 5».

Синергізм як складне, багатоаспектне явище, що проявляється у різних видах діяльності, має певні особливості, з огляду на які розрізняють певні його типи.

Один з видів класифікації синергізму здійснюють з використанням елементів формули норми повернення інвестицій (НШ), що забезпечують такі сфери стратегічного управління, як організація виробництва, організація збуту та інвестування, менеджменту.

Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм). Цей вид синергізму виникає у результаті ефективного використання наявних ресурсів, наприклад основних засобів виробництва, персоналу, розподілу робіт, зниження накладних витрат, спільного проведення навчання, здійснення крупних закупівель.

Оперативний синергізм виникає завдяки тому, що раціональна організація і координація усіх процесів є нормою поточної виробничої діяльності. Згодом багатофункціональна, розширена диспетчеризація (управління процесами з одного пункту) стає стратегічним фактором успіху.

Синергізм продажу. Умовами виникнення його є продаж кількох товарів одними і тими самими каналами збуту, управління цими процесами з єдиного центру, використання спільних складських приміщень. Асортимент продукції, що складається із взаємопов'язаних товарів, які ще й реалізуються спільно, підвищує ефективність праці персоналу. На це також працюють спільна реклама, стимулювання збуту, репутація.

Інвестиційний синергізм. Цей вид синергізму готується заздалегідь і є умовою ефективності інвестицій. Проявляється він внаслідок інвестування в проекти і заходи, що передбачають спільне використання виробничих потужностей, технологічної бази, єдину технологію і оброблення деталей, використання єдиного обладнання, загальних запасів сировини, перенесення результатів досліджень і розроблень з одного продукту на інший. Усе це зменшує потребу у витратах виробництва.

Загалом глобальним завданням менеджменту є забезпечення синергізму. В різних сферах діяльності і галузях промисловості перед менеджментом виникає чимало стратегічних, організаційних і оперативних проблем. У їх сукупності важливо визначити ті, що були вирішені раніше чи мають подібні ознаки. Усе це є передумовою використання набутих теоретичних і практичних знань, досвіду у вирішенні актуальних проблем. Якщо, наприклад, при входженні в нову галузь підприємству доводиться долати вже знайомі йому проблеми, воно має більше шансів розраховувати на успіх. А крупним компаніям простіше диверсифікуватися в інші, непрофільні для них галузі діяльності. Наприклад, спеціалізуючись на виробництві металопродукції, вони можуть займатися бізнесом на ринку енергоресурсів, цукру, у баківській і страховій сферах та ін.

Синергізм, як свідчить досвід, може мати і негативне забарвлення, тобто породжувати негативний економічний ефект («2 + 2 < 4»), особливо у сфері загальнокорпоратив-ного управління. Цей ефект часто зумовлений тим, що у певних сферах господарювання деяких фірм є зони, що суттєво відрізняються від традиційних рівнем нестабільності, факторами успіху, що мають критичну спрямованість чи високі ризики. Такий ефект може виникнути внаслідок намагання використати наявні потужності для виробництва товарів, для яких вони не призначені (наприклад, виготовлення на авіаційних заводах алюмінієвих каструль), може спричинити зниження загальної рентабельності, оскільки вона буде нижчою від рентабельності профільного виробництва. Подібне можливе у зв'язку з перебиранням на себе підприємством нових чи зовні подібних функцій (наприклад, продаж товарів промислового призначення через систему торгівлі споживчими товарами). Випадки негативного синергізму на основі аналізу можливостей підприємств в роботі у нових для них галузях подано у табл. 3

Таблиця 3

Функціональний синергізм між різними групами галузей

Традиційна галузь	Нова галузь			
	Функціональний підрозділ	Оборонно-космічна	Виробнича	Споживча
		Ймовірний ефект		
Оборонно-космічна	ЗУ ДР В М	Високий Високий Високий	Низький Середній Низький	Негативний Низький Негативний Негативний
Виробнича	ЗУ ДР В М	Високий Середній Низький	Високий Високий Високий	Середній Низький Низький Низький
Споживча	ЗУ ДР В М	Негативний Низький Негативний	Низький Низький Низький	Високий Високий Високий Високий

ЗУ — загальне управління; ДР — дослідження і розробка; В робництво;
М — маркетинг