



УДК 330.322 (477)

Пілецька С.Т.

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ОБГРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У статті розглянуто методологічний підхід до формування критеріїв оцінки потенціалу підприємства на основі системи збалансованих показників

The article considers the methodological approach to the formation criteria estimation for potential of an enterprise the evaluation system of the balanced indexes

Успішна реалізація стратегії економічного розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективності використання його потенційних можливостей, які можна виявити при проведенні стратегічного аналізу. Тривалий час стратегічний аналіз не виділявся із стратегічного менеджменту і був його невід'ємною складовою.

Над розробкою концептуальних основ стратегічного аналізу в контексті стратегічного управління економічним розвитком підприємства сьогодні працюють як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, такі як: І.Х. Ансофф, Р.С. Капмен, Д. Нортон, Кліфф Боумен, П.Р. Нівен, Пітер Роуз, В.Д.Маркова, Р.А. Фатхутдінов і ін. Аналіз літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до проведення стратегічного аналізу.

У зарубіжних джерелах використовується концепція формування і управління стратегією на основі збалансованої системи показників ефективності (ЗСП), що є засобом стратегічного управління на довгостроковій основі.

Метою статті є обґрунтування критеріїв відбору індикаторів, що входять в кожну з складових збалансованої системи показників з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

Збалансована система показників (ЗСП) [1] поєднує в собі оцінку характеристики діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення вартості, використану для вирішення принципових завдань процесу управління з фінансовими перспективами, як короткострокових проектів, так і успішної довготривалої діяльності в умовах конкуренції. Вона дозволяє підприємству вирішувати наступні задачі: оцінити результати діяльності; оцінити потенціал; встановити систему стратегічних цілей; здійснювати контроль за досягненням даної мети; реалізувати вибрану і обґрунтовану стратегію.

У основі збалансованої системи показників чотири складових, що дозволяють досягти «балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і чинниками їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками» [1, 29]. Цими складовими є: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів бізнесу, навчання і розвитку персоналу.

Фінансова складова дозволяє оцінити економічні наслідки зроблених дій, є індикатором відповідності здійснення стратегії загального плану економічного розвитку підприємства в цілому. Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує підприємство, а також як результат діяльності в цільовому

сегменті ринку. Складова внутрішніх процесів бізнесу визначає внутрішні процеси бізнесу, які необхідно довести до досконалості. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнта є вирішальним чинником у втіленні стратегії в життя. Складова навчання і розвитку персоналу визначає організаційну інфраструктуру, яку необхідно створити для підтримки процесів створення вартості і досягнення довготривалого зростання і вдосконалення.

У наукових джерелах [1-5] зустрічаються рекомендації по кількості показників в кожній групі збалансованої системи показників. Так у фінансовій складовій вважається за доцільне використання від трьох до чотирьох показників фінансових результатів, залежних від фінансових цілей підприємства. Клієнтська складова охоплює від п'яти до восьми показників залежно від цінності готової продукції (товарів, робіт, послуг). Для оцінки внутрішніх процесів бізнесу пропонується використовувати від п'яти до дев'яти показників, що дозволяють оцінити вартість для клієнтів і зацікавлених осіб, що мають фінансовий інтерес до підприємства. Рівень навчання і розвитку персоналу оцінюється трьома - шістьма показниками, що відображають здатність змінювати і підвищувати професійні знання і навички.

Проблемою є обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників. Вони повинні бути продумані з позиції галузі, специфіки діяльності конкретного підприємства, його життєвого циклу. При формуванні системи показників пропонується використовувати наступні критерії їх вибору: взаємозв'язок показників із стратегією підприємства; вибір показників з акцентом на етап його життєвого циклу; здатність логічно зв'язувати і повно відображати завдання різних підрозділів і підприємства в цілому; виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів підприємства; виключення мультиколінеарності між показниками.

На основі запропонованих критеріїв розробимо індикатори кожної складової з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

Фінансова складова збалансованої системи показників повинна бути направлена на збільшення прибутковості, зменшення витрат і підвищення продуктивності, раціональне використання активів, скорочення впливу ризиків, що забезпечує взаємозв'язок всіх чотирьох складових.

Клієнтська складова: основа стратегії - визначає умови, які створюють цінності для конкурентів. Стратегія економічного розвитку підприємства вимагає специфічної споживчої пропозиції. У клієнтській складовій це означає, яким чином підприємство припускає створити споживчу стійку вартість для цільових сегментів ринку, направлену на економічний розвиток підприємства. При формулюванні клієнтської складової визначаються цільові сегменти споживчого ринку, в яких конкурує підприємство, і показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Пропозиції споживчої цінності визначають стратегію підприємства в рамках клієнтської складової, описуючи асортимент, ціну товару, умови обслуговування, взаємостосунки, які призначені цільовій групі клієнтів. Вона включає наступні напрями успішної діяльності підприємства (табл.

## MANAGEMENT

1): задоволення клієнтів в нових продуктах і послугах; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; прибутковість клієнтів; розширення частки ринку.

Таблиця 1

### Основні напрями, цілі, методи і показники оцінки клієнтської складової

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник
Задоволення клієнтів	Оцінити ступінь задоволення запитів споживачів	На основі маркетингових досліджень і експертних оцінок. Основними показниками є термін постачання, якість і ціна продукції
Збереження клієнтської бази	Зберегти наявну клієнтську базу підприємства з метою зміцнення позицій на ринку	Коефіцієнт збереження клієнтської бази
Розширення клієнтської бази	Розширення клієнтської бази з метою завоювання цільових сегментів ринку	Коефіцієнт розширення клієнтської бази
Прибутковість клієнтів	Максимізувати чистий прибуток від клієнта	Коефіцієнт, що характеризує прибутковість клієнта
Розширення частки ринку	Збільшувати частку підприємства на даному ринку з погляду кількості клієнтів, об'єму реалізованих товарів	Частка підприємства на ринку

Складовою внутрішніх бізнес - процесів: інструмент створення вартості - визначає процеси, які трансформують нематеріальні активи в клієнтські і фінансові результати, тобто визначає, якими способами слід реалізовувати вибрану стратегію. Вона відповідає за два компоненти стратегії: розробку і надання споживачам бізнес пропозиції цінності, що дозволяють зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку; вдосконалення бізнес - процесів з метою підвищення фінансової прибутковості.

Складовою внутрішніх бізнес - процесів включає наступні процеси (табл. 2): інноваційні; управління виробництвом; управління відносинами з клієнтами.

Інноваційні процеси припускають розробку і просування нових продуктів і послуг, що сприяє завоюванню нових сегментів споживчого ринку. Управління інноваційними процесами полягає в наступному: у вивченні потреб клієнтів в нових продуктах і послугах; у дослідженні можливості застосування вже наявних технологічних процесів для виробництва нових товарів і послуг; у розробці нових продуктів і послуг; у просуванні нових продуктів і послуг на ринок. Процес управління виробництвом - основний процес, за допомогою якого здійснюється виробництво і постачання товарів і послуг клієнтам і включає наступні напрями: придбання сировини у постачальників; управління виробництвом; управління виробництвом товарів і послуг; управління якістю; доставка виробничих товарів послуг клієнтам. Процес управління відносинами з клієнтами - підвищує цінність пропозиції товарів і послуг для цільових груп клієнтів і припускає: завоювання цільового клієнта; збереження клієнтської бази; розширення бізнесу з клієнтами.

**Основні напрями, цілі, методи і показники оцінки внутрішніх бізнес - процесів**

Напря́м	Визначення мети	Метод оцінки показника
<b>Інноваційний процес</b>		
Вивчення потреб клієнтів в нових продуктах і послугах	Передбачати майбутні по-треби клієнтів, пропонувати ефективніші товари і послуги	Питома вага інноваційних проєктів, заснованих на пропозиціях клієнтів
Дослідження можливості застосування вже наявних тех-нологічних процесів для виробництва нових товарів	Скорочення тимчасового циклу процесу виробництва нових продуктів і послуг, зниження витрат	Чиста поточна вартість
Розробка нових продуктів і послуг	Задоволення потреб клієнтів в нових продуктах і послугах	Кількість нових продуктів і послуг, які першими були представлені на ринках
Просування нових продуктів і послуг на ринок	Ефективний маркетинг з метою завоювання нових сегментів ринку	Дохід, одержаний від продажу нового продукту
<b>Процес управління виробництвом</b>		
Придбання сировини у постачальників	Зниження витрат на придбання матеріалів, сировини	Рейтинги постачальників: якість, доставка, витрати. Кількість своєчасно доставлених замовлень від одного постачальника.
Виробництво товарів і послуг	Зниження витрат виробництва продуктів і послуг	Рентабельність товару.
Управління якістю	Постійне вдосконалення технології процесів	Число процесів, які були значні поліпшені. Число і частота скарг клієнта.
Доставка проведених товарів і послуг клієнтам	Зниження витрат обслуговування і доставки	Витрати зберігання і доставки клієнтам. Питома вага своєчасних поставок
<b>Процес управління відносинами з клієнтами</b>		
Завоювання цільового клієнта	Прийняття масового маркетингу до запитів цільового клієнта	Витрати на залучення одного клієнта
Збереження клієнтської бази	Забезпечення досконалого обслуговування	Рейтинги якості продукції і послуг з опитів цільових клієнтів
Розширення бізнесу з клієнтами	Партнерство з клієнтом як джерело отримання прибутку	Прибуток від післяпродажного обслуговування. Дохід від перехресних продажів

Розробляючи складову внутрішніх бізнес - процесів визначаються найбільш важливі процеси. При розробці стратегії економічного розвитку підприємства особливу увагу слід

приділяти вдосконаленню інноваційних процесів, але, зосередившись на одному з напрямів складової внутрішніх бізнес - процесів, необхідно здійснювати збалансований стратегічний курс і розвивати кожен з них. При розробці стратегії визначається один або декілька процесів в рамках управління виробництвом, у відношенні з клієнтами, інноваціями.

Збалансована система підкреслює важливість інвестування в розвиток мікроструктури, якщо підприємство хоче досягти високих довгострокових фінансових цілей.

Складова навчання і розвитку визначає нематеріальні активи, які необхідно привести в стратегічну відповідність і інтегрувати для створення вартості. Дану складову слід розглядати з погляду наявності і розвитку трудових і інформаційних ресурсів і управління мотивацією.

Складова навчання і розвитку включає наступні процеси: управління трудовими ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління організацією праці.

Цілі цих процесів повинні знаходитися в стратегічній відповідності з метою внутрішніх процесів бізнесу, оскільки основними напрямками процесу управління трудовими ресурсами є: задоволеність співробітника своєю роботою; збереження кадрової бази; ефективність роботи співробітника. Основним чинником, що дозволяють удосконалювати інвестиційні і організаційні процеси, є компетенція працівників підприємства. Знання, навички і уміння особливо важливі при комплексному управлінні інноваціями і якістю. Розглянемо цілі, методи і показники процесу управління трудовими ресурсами (табл. 3).

Інформаційні технології дозволяють понизити витрати, досягти високої якості, скоротити тимчасові витрати, які мають значення для процесу вдосконалення. Своєчасне надання подібної інформації є основою глибокого аналізу даних, причин їх зміни, впливають на поліпшення якості, зниження собівартості і скорочення тимчасових витрат. Інформаційні технології також сприяють зниженню витрат на процеси взаємодії з постачальниками і клієнтами.

Таблиця 3

### Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління трудовими ресурсами

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник
Задоволеність працівника своєю роботою	Створити умови для задоволення співробітника, своєю роботою, що сприятиме досягнення високого рівня задоволення запитів і потреби клієнта	Оцінка здійснюється на основі щорічних опитів по кожному підрозділу, що дає можливість керівникам визначити відношення персоналу до виконаної роботи і підприємства в цілому
Збереження кадрової бази	Привертати і зберігати високопрофесійних співробітників	Коефіцієнт використання кваліфікації. Коефіцієнт стабільності кадрів.
Ефективність роботи співробітника	Підвищення ефективності роботи співробітників, що, з часом, приводить до підвищення прибутковості підприємства	Коефіцієнт прибутковості одного працюючого. Коефіцієнт стратегічного перенавчання.

В той же час має цінність тільки в контексті стратегії. Основними напрямками процесу управління інформаційними ресурсами є (табл. 4): управління технологічною інфраструктурою; управління програмними додатками.

Кваліфікований персонал не зможе внести повноцінний внесок в успішну діяльність підприємства, якщо відсутня його мотивація. Стратегічна відповідність компетенції і технологій буде неповною, якщо керівники не врахували необхідність розвитку мотивації, тобто здібності компанії мобілізувати і підтримувати процес змін, необхідних для реалізації довгострокових планів.

Таблиця 4

**Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління інформаційними ресурсами**

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник
Управління технологічною інфраструктурою	Підтримка ключових внутрішніх процесів підприємства, інновації, менеджмент клієнтів	АВС-аналіз
Управління програмними додатками	Забезпечення системи оцінки прибутковості клієнта, підприємства, можливість отримання інформації про сегментацію споживчого ринку	Коефіцієнт забезпеченості інформацією

Здатність управління мотивацією, співвідношенням особистих цілей із стратегією є однією з важливих передумов успішної реалізації стратегії. У наукових джерелах виділяють від трьох до п'яти напрямів процесу управління організацією праці. Вибір подібних орієнтирів залежить від рівня розвитку підприємства, його життєвого циклу. Не дивлячись на існуючу різноманітність підходів до проблеми виділимо наступні напрями процесу управління організацією праці (табл. 5): стимулювання ініціативності працівників; вдосконалення корпоративної культури; стимулювання роботи в команді.

Визначені і обґрунтовані основні показники кожної з складових збалансованої системи показників, що дозволяє проводити аналіз по окремих напрямках (фінанси, клієнти, внутрішні процеси бізнесу, розвиток і навчання).

Даний метод аналізу є достатньо гнучким, у разі потреби можна додати окремі складові і показники.

При достатньо повному обліку розглянутих показників створюється передумова до розробки моделі, що дозволяє проводити достовірну оцінку і прогноз діяльності підприємства. Оскільки неможливо точно визначити вид зв'язків між чинниками впливу і результатами діяльності підприємства, тому неможливо застосувати кількісні методи оцінки і прогнозування. Тому розробка багатовимірних (гетерогенних) нейросетевих моделей є актуальною.

**Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління організацією праці**

Напря́м	Ме́та	Ме́тод оці́нки, показник
1	2	3
Стимулювання ініціативності працівників	Вдосконалення діяльності, що дозволить знизити витрати, вивчити організацію виробництва, стимулювати інноваційні процеси, збільшити прибуток	Коефіцієнт ініціативності
Вдосконалення корпоративної культури	Стимулювати зміну у відносинах і типах поведінки працівників, засновані на розробленій стратегії. На основі анкетування визначається: інформованість персоналу; особисті цілі; оцінюється відповідність особистих цілей і стратегії підприємства.	Коефіцієнт корпоративної культури
Стимулювання роботи в команді	Розвиток можливостей кожного працівника і всього підприємства	Коефіцієнт стимулювання організаційних пропозицій

*Література:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989 – 560 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп –Бизнес», 2005 – 512 с.
4. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс – клуб, 2003 – 584 с.
5. Karlan Roberts. The strategy – focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment / Roberts/ Kaplan, David P. Norton. – Harvard BPC, 2001 - 400 p.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Галушко О.С. 23.01.09*

*Надійшла до редакції  
18.02.09*