

Згідно з ІСА для визначення перспектив розвитку будь-якого міста (включаючи м. Харків) необхідно проаналізувати цілу систему показників не тільки промисловості й будівництва, але й всіх інших галузей і сфер діяльності міста. Але зробити такий комплексний системний аналіз у цій роботі через її обмежений обсяг було неможливо. Проте й наведених прикладів досить, щоб переконатися у перевагах ІСА.

Отримано 15.02.2001

УДК 658.1

В.А.СОКОЛЕНКО, канд. екон. наук

*Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»*

М.В.РЕУКА

*Харьковский государственный экономический университет*

### **О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Анализируются существующие методы оценки стратегического потенциала предприятия, рассматриваются этапы их применения с учетом специфики переходной экономики. Даны рекомендации по определению сферы их использования и выбору оптимального метода оценки стратегического потенциала предприятия.

Конечный продукт стратегической деятельности кажется обманчиво простым – это комбинация новых продуктов, рынков и технологий, разработанных на предприятии. Переход к новой позиции требует перераспределения стратегического потенциала предприятия – способ его приобретения и потребления, развития товара, использования каналов распределения, рекламы и др. Это напоминает решения о вложении капитала, которые также связаны с распределением ресурсов.

Чтобы адекватно распределить стратегический потенциал предприятия, используют различные методы. Рассмотрим более детально некоторые из них.

*Метод теории инвестирования капитала.* Анализ стратегического потенциала предприятия с позиции инвестирования заключается в определении и оценке тех средств и возможностей, которыми располагает предприятие на данный момент, а также средств, которые необходимо приобрести для повышения эффективности деятельности предприятия. Для того чтобы реализовать изложенные выше мероприятия, этот метод предусматривает анализ инвестиционных проектов, которые являются своеобразным инструментом анализа элементов стратегического потенциала предприятия [2].

После того, как будут рассчитаны потоки денежных средств, оценивается стоимость каждого проекта с учетом чистого дохода, который он принесет фирме, и имеющейся степени риска. Основными критериями оценки являются срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности и чистая текущая стоимость.

На первый взгляд, такую процедуру принятия решений можно применить и к решению выбора новых рынков сбыта, создания новых товаров и т.д. Рассмотрим, как нужно модифицировать данный метод, чтобы появилась возможность применить его на практике для выработки решений по эффективности использования стратегического потенциала предприятия [2].

Г.Саймон [1] считает, что решение любой проблемы, будь то в предпринимательстве, науке или искусстве, можно разделить на четыре этапа:

- 1) осознание необходимости принятия решения или возможности (Г.Саймон назвал эту стадию интеллектуальной);
- 2) формулирование вариантов последующих действий;
- 3) оценка вариантов с точки зрения их привлекательности;
- 4) выбор одного или нескольких вариантов для реализации.

Но в теории инвестирования капитала зачастую используются только последние два этапа – оценка и выбор. Считается, что осознание необходимости принятия решения и формулирование альтернативных элементов стратегического потенциала происходят до и за рамками анализа [4].

Из сказанного следует, что для применения теории инвестирования капитала в качестве практического метода анализа элементов стратегического потенциала предприятия эту теорию необходимо расширить, исправить и дополнить. Расширение требуется в области анализа внешней среды предприятия и поиска новых решений в условиях неопределенности. Исправления нужны для того, чтобы появилась возможность работать с множественными, конфликтующими между собой целями. В дополнениях нуждаются сфера поиска уникальных возможностей и определения эффектов производства. Каждое из этих требований затрагивает те основы экономического анализа, которые необходимы для применения теории инвестирования капитала как метода оценки элементов стратегического потенциала.

*Метод портфельной теории выбора.* Этот метод основывается на использовании теории портфельного выбора. Первая работа в области портфельного выбора принадлежит Г.Марковицу [1]. Ее положения применимы для анализа стратегического потенциала в меньшей

степени, чем теория инвестирования капитала. Эту проблему также рассматривал Дж.Кларксон [1], подход которого более совершенный.

Тот факт, что правила оценки элементов стратегического потенциала предприятия в рассмотренных выше методах различные, является основополагающим для исследуемой проблемы. Чтобы правильно дать такую оценку, необходимо не только оценить, но и конкретно сформулировать эти правила с учетом особенностей деятельности объекта исследования, т.е. конкретного предприятия [3].

Для исследования состояния стратегического потенциала предприятия последнее необходимо проанализировать на двух уровнях и в два этапа. На первом этапе рассматривают общие характеристики положения предприятия для определения правил поиска и оценки новых возможностей. П.Друкер и Т.Левитт [1] характеризовали этот этап как установление существенных направлений деятельности предприятия и тех сфер, в которых оно работает.

Всю концепцию можно полностью описать двумя правилами принятия решений. Первое правило, определяющее средства измерения эффективности деятельности предприятия, связано с его целями. Второе относится к желаемым характеристикам стратегического потенциала предприятия. Оба правила взаимосвязаны друг с другом по используемым средствам и конечному результату. Цели определяют задачи, а наличные стратегические ресурсы – возможности их решения [3].

На втором этапе эти правила применяют к отдельным возможностям по мере их появления.

*Метод теории адаптивного поиска.* Этот метод использует процедуру поиска, приводящую к формулированию стратегии на основе элементов стратегического потенциала предприятия. Его отличительная черта – «каскадный» подход: в начале формулируются возможные элементы стратегического потенциала предприятия, затем они в соответствии со стадиями «очищаются». Это дает возможность несколько раз обращаться к одной и той же проблеме, каждый раз получая всё более точные результаты. На первом этапе выбирают одну из альтернатив, на втором определяют более широкий круг имеющихся у предприятия стратегических ресурсов, на третьем происходит дальнейший отбор по необходимым характеристикам. Так предприятие может отыскать и оценить свои новые возможности [2].

Другая важная характеристика данного процесса – обратная связь. Так как «каскад» является процессом поиска наилучшего решения, важная информация может поступать на всех его стадиях, что иногда ставит под сомнение правильность предыдущих решений. Если

на все запросы принят удовлетворительный ответ, предложенный путь повышения эффективности принимается. Однако это еще не окончательное решение, так как на последующих стадиях анализа может оказаться, что шансы предприятия получить экономический эффект небольшие или что их понадобится гораздо больше, чем сначала предполагалось. Следует заметить, что в методе адаптивного поиска предприятие пытается «соответствовать», а не «оптимизировать» свое поведение. Отсюда следует, что отобранные правила в любом случае представляют собой лучший из всех возможных вариантов [4].

В этом методе присутствует то, что У.Рейтман назвал свойством «открытости»: в ходе принятия решения на базе имеющегося стратегического потенциала предприятия могут быть пересмотрены как его цели, так и оценка текущей позиции.

Таким образом, метод адаптивного поиска в приведенном описании можно применять для качественной оценки элементов стратегического потенциала предприятия.

*Метод управления по целям.* Потенциальная способность предприятия пронизывать все сферы его деятельности настолько велика, что цели, стоящие перед предприятием, можно использовать как основу всего процесса управления элементами стратегического потенциала, который получил название «метода управления по целям» [3].

Основным вопросом, который нужно разрешить, прежде всего является определение целей предприятия. Один из вариантов поиска ответа на этот вопрос лежит в области философии – изучение этических, эстетических и экономических факторов, существующих внутри предприятия, а также его социальной, экономической и политической сред.

Другой способ получить желанный ответ заключается в проведении исторического анализа целей предприятия.

Третий способ состоит в том, чтобы составить список целей, которые были бы, с одной стороны, последовательными и практически достижимыми, а с другой – соответствовали современным условиям функционирования предприятия [1].

На первый взгляд, в вопросе выбора целей предприятия не может быть особых сложностей. Исторически предприятие традиционно воспринимается как субъект экономической деятельности, измерителем эффективности которой является прибыль, а следовательно, ее максимизация должна быть единственной, естественной целью предприятия [4].

Традиционную трактовку максимизации прибыли как основной цели деятельности предприятия нарушил П.Друкер [1], предложив в

качестве главной цели для предприятия рассматривать само ее выражение, стремясь к которому, предприятие преследует ряд «целей выживания», основанных на «функции выживания». И хотя в системе предложенных целей присутствует предложение «адекватной» прибыли, согласно П. Друкеру, «максимизация прибыли является ошибочной концепцией, будь то прибыль краткосрочная или долгосрочная».

Исследованием этой проблемы занимались также Р. Сайерт и Дж. Марч [1] в работе «Теория поведения фирмы». Как и «управленцы», они выступали за то, что «предприятие не имеет цели, цели имеют только люди». Поэтому цели предприятия на самом деле являются плодом переговоров о целях определенных его участников. Особое значение этого подхода состоит в том, что Р. Сайерт и Дж. Марч впервые объединили экономическую и управленческую теории, включили в анализ элементов стратегического потенциала экономические и социальные переменные. И. Ансофф [1] дополнил данную теорию, рассматривая в качестве основного фактора построения целей власть, а цели выступают как конкретные инструменты управления.

Второе основное положение этого метода заключается в том, что для выживания и ведения успешной деятельности предприятие должно оптимизировать процесс использования всех стратегических ресурсов. Данное положение обуславливает введение понятия временного горизонта предприятия – периода времени, в который оно планирует оптимизировать потребление стратегических ресурсов. Временный горизонт может быть ограничен определенными условиями, так как после этого появятся новые ресурсы, новое управление и новые перспективы [2].

Таким образом, в реальной действительности основной проблемой предприятия является получение достаточного дохода от использования наличного стратегического потенциала, а не максимизация прибыли на основе предположения о том, что ресурсы предприятия могут быть как угодно изменены.

*Метод синергизма.* Концепция синергизма состоит в создании метода качественной оценки элементов стратегического потенциала предприятия. Измерение синергизма во многом похоже на то, что называют «оценкой сильных и слабых сторон». Для оценки степени синергизма измеряются совместные эффекты между двумя решениями, а при оценке сильных и слабых сторон ранжируются стратегические способности предприятия относительно некоторого желаемого уровня. Первое используют для решения о новом рынке, а второе – для решения о развитии определенных сильных сторон или об устранении некоторых недостатков внутри предприятия [1].

Следовательно, эта техника оценки данного метода осуществляется посредством создания профиля способностей, который можно использовать для:

- 1) оценки сильных и слабых внутренних сторон предприятия;
- 2) выявления синергетических характеристик предприятия, которыми оно может воспользоваться для поиска новых возможностей;
- 3) измерения стратегического потенциала возможного варианта синергического развития [4].

Понятие синергизма проще всего объяснить на языке математики. Каждый вариант стратегии по-своему влияет на общую прибыльность предприятия. Пусть годовой объем продаж каждого товара составит  $S_1$ . Текущие расходы равны  $O_1$  и включают в себя себестоимость, административные расходы и расходы на сбыт. Для этого требуются определенные капитальные вложения в размере  $I_1$ , необходимые для развития предприятия. Тогда уровень возврата капитала ( $ROI$ ) по товару  $P_1$  определяют по формуле [1]

$$ROI = (S_1 - O_1) / I_1.$$

Согласно этой формуле величину необходимого возврата капитала можно получить в результате деления разности между текущими доходами и расходами на объем необходимых капитальных вложений.

Эффект синергизма имеет далеко идущие последствия. Предприятие, оптимизирующее этот эффект, тщательно подбирающее направления своей деятельности, обладает высокой гибкостью в выборе конкурентной позиции на основе имеющегося стратегического потенциала [3].

Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов в отдельности, часто называют эффектом «2+2=5». По нашему мнению, это наглядно отражает эффект синергизма, который может дать не только количественную, но и качественную оценку элементов стратегического потенциала предприятия [1]. Как метод оценки синергизм можно разделить на несколько категорий: синергизм продаж; оперативный синергизм; инвестиционный синергизм; синергизм менеджмента; потенциальный синергизм [3].

Далее стратегические ресурсы распределяют по критериям, а затем производят их адекватную оценку и подводят итог.

*Метод диверсификационного анализа.* Основное направление здесь – это изменение стратегического потенциала предприятия в новых условиях. Для этого требуется построить конкурентный профиль

предприятия и описать набор условий, необходимых для достижения целей, которые стоят перед предприятием. Нужно также разработать профили конкурентов, совместить их с профилем предприятия [2].

С нашей точки зрения, все рассмотренные выше методы можно свести в таблицу для анализа их применения на предприятиях Украины и Европы.

Применение различных методов оценки стратегического потенциала на предприятиях Украины и Европы

| Методы оценки стратегического потенциала | Украина | Европа |
|--|---------|--------|
| 1. Метод теории инвестирования капитала  |         | +      |
| 2. Метод портфельной теории выбора       |         | +      |
| 3. Метод теории адаптивного поиска       | +       | +      |
| 4. Метод управления по целям             |         | +      |
| 5. Метод синергизма                      | +       | +      |
| 6. Метод диверсификационного анализа     | +       | +      |

Анализ деятельности предприятия с позиции оценки его стратегического потенциала и разработки стратегии деятельности ведущие предприятия начали осуществлять сравнительно недавно. Поэтому еще не все методы оценки стратегического потенциала задействованы на украинских предприятиях (см. таблицу). В то же время в Европе при разработке стратегии деятельности предприятия используют все рассмотренные методы оценки элементов стратегического потенциала.

После того, как в результате поиска будут найдены перспективные направления деятельности, должна быть проведена заключительная оценка. Она поможет сделать выводы о достаточности имеющегося стратегического потенциала предприятия или о необходимости его диверсификации в зависимости от требований рынка, чтобы выбрать оптимальный метод оценки стратегического потенциала предприятия для повышения эффективности его работы в целом.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.

2. Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютинов Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Уч. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-Пресса», 1998. – 315 с.

3. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 215 с.

4. Стерлик А.Р., Тулик И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990. – 342 с.

Получено 05.02.2001