

УДК 65.01:65.012.23:334.722.2

*Шапошников К. С., д.е.н., професор, декан факультету економіки і менеджменту Херсонського державного університету
Толстая Н. В., здобувач кафедри економічної теорії Херсонського державного університету*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано теоретичні аспекти аналізу стратегічного потенціалу корпоративного підприємства. Розкрито основні напрями аналізу оцінки ефективності ресурсів корпоративного підприємства та процесів його діяльності. Розглянуто процедуру порівняльного аналізу підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі, обґрунтовано процес діагностики внутрішнього стану корпоративного підприємства.

Ключові слова: *аналіз стратегічного потенціалу, корпоративне підприємство, бенчмаркінг, декомпозиція, діагностика корпоративного підприємства.*

Літ. 17. Рис. 1.

*Шапошников К. С., д.э.н., профессор, декан факультета экономики и менеджмента Херсонского государственного университета
Толстая Н. В., соискатель кафедры экономической теории Херсонского государственного университета*

Теоретические аспекты анализа стратегического потенциала корпоративного предприятия

Проанализированы теоретические аспекты анализа стратегического потенциала корпоративного предприятия. Раскрыты основные направления анализа оценки эффективности ресурсов корпоративного предприятия и процессов его деятельности. Рассмотрена процедура сравнительного анализа предприятия с основными конкурентами или лидерами отрасли, обосновано процесс диагностики внутреннего состояния корпоративного предприятия.

Ключевые слова: *анализ стратегического потенциала, корпоративное предприятие, бенчмаркинг, декомпозиция, диагностика корпоративного предприятия.*

*Shaposhnikov K. S., Ph.D, Kherson State University
Tolstaya N. V., researcher, Kherson State University*

Theoretical Aspects of the Analysis of the Strategic Potential of the Corporate Enterprise

This paper examines the theoretical aspects of the analysis of the strategic potential of the corporate enterprise. The basic directions of the analysis of the corporate enterprise resource efficiency and its activities. The procedure of comparative analysis of companies with major competitors or industry leaders. And based process diagnostics internal state of the corporate enterprise.

Keywords: *strategic analysis of potential corporate enterprise benchmarking, decomposition, diagnosis corporate enterprise.*

Постановка проблеми. В умовах складних виробничих і управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває процес аналізу стратегічного потенціалу корпоративного підприємства. У зв'язку з цим, очевидною і актуальною є потреба в аналізі науково-теоретичних досліджень у цій сфері, їх вивчення і обґрунтоване вживання на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто звернути увагу на таких науковців, які висвітлюють аспекти аналізу стратегічного потенціалу підприємства: І. Р. Бузько [2], О. М. Бурак [3], Г. Х. Ватсон [4], Н. С. Краснокутська [10], Б. М. Мізюк [12], Р. С. Кемп [9], С. Б. Довбня [7], А. Н. Тищенко [16]. Ряд дослідників (В. Д. Немцов [13], Є. В. Лапін [11],

А. П. Градов [5] та ін.) при аналізі стратегічного потенціалу корпоративного підприємства орієнтуються на рівень забезпеченості ресурсів підприємства.

Але, незважаючи на досягнення вчених, багато теоретичних та практичних питань у цій галузі знань ще недостатньо вирішені. Застосування методики аналізу стратегічного потенціалу корпоративного підприємства є вагомою, але багато вчених оцінюють лише внутрішні можливості підприємства. Проте вони не дають змоги проаналізувати взаємозв'язок внутрішніх сил підприємства з можливостями підприємств-конкурентів, а, відповідно, і ринку.

Метою статті є огляд теоретичних аспектів аналізу стратегічного потенціалу корпоративних підприємств, необхідного для виявлення сильних та слабких сторін, а також орієнтація корпоративного підприємства на сильні сторони як базу для конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний потенціал корпоративного підприємства є системою інтегрованих показників, що повною мірою відображають розвиток даного підприємства в сучасних умовах господарювання. Управління розвитком корпоративного підприємства припускає необхідність розроблення й впровадження інтегрованої системи управління, основою якої є система аналізу й оцінювання стратегічного потенціалу.

Аналіз стратегічного потенціалу корпоративного підприємства проводиться в декілька етапів [7, с. 60]:

1) оцінка ресурсів і ефективності їх використання на корпоративному підприємстві, а також ефективності основних бізнес-процесів;

2) порівняльний аналіз корпоративного підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі.

Аналіз стратегічного потенціалу корпоративного підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності, а саме: менеджмент корпоративного підприємства, наукові дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо.

Аналізуючи оцінку ефективності ресурсів корпоративного підприємства та процесів його діяльності необхідно виокремити такі його напрями [7, с. 61]:

– маркетинг – це оцінка частки ринку та конкурентоздатності продукції корпоративного підприємства, ефективності передпродажного та післяпродажного обслуговування споживачів, організації збуту та просування продукції;

– наукові дослідження та розробки – оцінювати наявність підрозділів, що виконують науково-дослідні роботи, характеристика якості цих робіт, відсоток упровадження запропонованих пропозицій, оцінка економічної доцільності впроваджень. Швидкість впровадження розробок у виробництво нових продуктів;

– фінанси – необхідно оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства, а саме здатності цього підприємства забезпечувати прибутковість, зберігати бажану ліквідність та створювати інвестиційні можливості тощо;

– виробництво – оцінка залежності від постачальників, ефективності організації виробничої діяльності, стану основних засобів, наявності конкурентних переваг по витратах;

– персонал – оцінка компетентності підготовки вищого керівництва корпоративного підприємства, наявності програм підготовки персоналу, дієвості системи мотивації, оцінка плінності кадрів та її причин;

– організація управління та організаційна культура – аналіз норм поведінки та поінформованості працівників корпоративного підприємства щодо організаційної культури цього підприємства.

Що стосується порівняльного аналізу корпоративного підприємства з основними його конкурентами або лідерами в конкретній галузі, то суть його полягає в тому, що кращий з прямих конкурентів максимально використовує свій потенціал і тому, зіставляючи свої показники результативності з його показниками, можна кількісно визначити ступінь використання власного потенціалу. Безумовно, така оцінка робиться з великою кількістю припущень, оскільки вірогідність існування аналога підприємства з погляду всіх умов функціонування практично нульова.

Процедура порівняльного аналізу в сучасній літературі має назву «бенчмаркінг» (Benchmarking). Роберт Кемп трактує бенчмаркінг, як процес кращих методів, які ведуть до покращення діяльності» [9, с. 118]. Екс-голова Американського суспільства якості Г. Ватсон надає більш розгорнуте визначення: «Бенчмаркінг – це процес систематичного та безперервного

вимірювання: оцінка процесів підприємства та їх порівняння з процесами підприємств-лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності» [4, с. 27].

Серед основних типів бенчмаркінгу виділяють [6, с. 152]: порівняльний і процесний.

Порівняльний бенчмаркінг (performance/competitive benchmarking) – це залучення організації у процес вимірювання результатів, оцінки та порівняння її розвитку. Інформація, зібрана у процесі порівняльного бенчмаркінгу, може бути використана для визначення можливостей удосконалення або встановлення стратегічних цілей корпоративного підприємства. В якості контрольних значень розглядаються рівні розвитку підприємства. Компаніями-лідерами своєї галузі встановлюються кращі показники.

Процесний бенчмаркінг (process benchmarking) – це пошук підприємств, які мають кращі досягнення в даній сфері діяльності, для їх детального дослідження. Усвідомлення механізму функціонування процесу в порівнянні його показників з результатами аналітичного процесу свого корпоративного підприємства полягає у вивченні кращих процесів. Дослідження регулюються бенчмаркінговим «Кодексом поведінки» (у Європі це «The European Benchmarking Code of EFQM») та на основі взаємної домовленості сторін. У процесі еталонного порівняння отримані знання адаптуються та впроваджуються у власні процеси підприємства. Тому процесний бенчмаркінг передбачає глибоке функціональне дослідження діяльності свого корпоративного підприємства та організації-партнера.

У процесному бенчмаркінгу проводять пошук кращих господарських рішень, при цьому детально вивчаються потрібні етапи діяльності організації-партнера, вивчаються також фактори, які поліпшують бізнес-процес, тобто: методи, стратегії, підходи, інструменти, що підвищують показники діяльності організації та її конкурентоспроможності.

При проведенні стратегічного аналізу корпоративного підприємства застосовується, як правило, комплексне використання порівняльного та процесного підходів до проведення еталонного порівняння для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Як початковий етап процесного бенчмаркінгу є порівняльний бенчмаркінг.

Визначити сфери відставання від конкурентів, спрямування першочергових поліпшень можливо при вимірюванні показників підприємства та показників конкурентів. Ці дані систематизують відповідно до процесів даного підприємства та приводять до загального з еталонною компанією, щоб оцінити можливість впровадження сторонніх процесів у діяльність свого підприємства, з'ясувати обмеження щодо реалізації проекту, налагодити реформувальний процес і забезпечити його ефективне виконання.

Незалежно від виду бенчмаркінгу алгоритм його здійснення, представлений на рис.1, однаковий для всіх видів корпоративних підприємств [7, с.62].

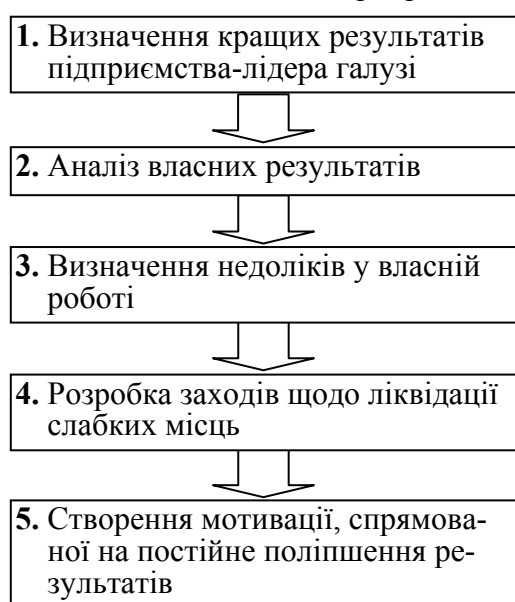


Рис. 1. Алгоритм здійснення бенчмаркінгу корпоративного підприємства.

Але без повної та найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища корпоративного підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, аналіз стратегічного потенціалу корпоративного підприємства не буде повним. Оскільки корпоративне підприємство є складною системою, то воно є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто є взаємопов'язаним та взаємозумовленим цілим, що в результаті взаємодії породжує інші якості, ніж його складові – підсистеми і елементи.

Отже, корпоративне підприємство є системою, що теж складається з підсистем: виробництво, збут, фінанси, маркетинг та ін. Підсистема виробництво, в свою чергу, включає такі елементи: потужність, обладнання, технології, постачання, організація виробництва, якість, підрозділи тощо. Виділення в складі системи підсистем і елементів називають декомпозицією системи.

Загальні критерії декомпозиції елементів [15, с.76]:

- наявність структуротворчих властивостей у підсистемі (наприклад, елемент «потужність підприємства» є складовою підсистеми «виробництво» і, в свою чергу, поділяється на елементи нижчого рівня: потужності основного виробництва, потужності допоміжного і обслуговуючих виробництв тощо);
- наявність властивостей, які використовуються для характеристики підсистеми і є умовою для зарахування елемента до підсистеми (наприклад, для елемента потужність такими властивостями можна вважати рівень і ступінь використання, нестачу чи резерви потужності);
- підпорядкування їх умовам функціонування підсистеми й зміна в процесі її розвитку або внаслідок управлінського впливу;
- конкретна форма існування визначається цілями системи і підсистеми, тобто її ознакою є структурна автономність;
- функція елемента реалізується виключно через взаємодію з іншими елементами та підсистемами;
- залежність взаємодії з іншими елементами і підсистемами від ступеня упорядкованості взаємозв'язків між ними.

Таким чином, щоб діагностувати підприємство, необхідно провести аналіз його внутрішнього середовища системно, з урахуванням не тільки стану елементів і підсистем, а й виявленням їх взаємозв'язків та інтегрованого впливу на можливості досягнення стратегічних цілей корпоративного підприємства. Результатом діагностики внутрішнього стану корпоративного підприємства мають стати уявлення про його сильні і слабкі сторони, його стратегічний потенціал. Сильні сторони є базою корпоративного підприємства для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації стратегії, а тому їх слід зміцнювати. Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись.

З метою проведення діагностики внутрішнього стану корпоративного підприємства користуються такими основними джерелами вихідних даних: статут корпоративного підприємства, штатний розпис, дані про виробничу структуру, дані про організаційну структуру управління, всі види планів підприємства та його підрозділів (стратегічні, середньострокові, оперативні – квартальні, місячні, декадні, тижневі, добові), всі види звітності корпоративного підприємства і підрозділів (оперативна, статистична, податкова тощо), діючі інвестиційні та інші проекти, документація вищих органів та вихідна документація, фіксовані накази і розпорядження керівників підприємства, рішення його органів тощо.

Якщо елементи аналізувати окремо, то можна дійти до неправильних висновків, тому слід використовувати такі способи системного аналізу [15, с. 86]:

- цільовий аналіз – системний аналіз з точки зору цілей корпоративного підприємства за допомогою побудованого «дерева цілей»;
- функціональний аналіз – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою «дерева робіт (функцій)»;
- функціонально-цільовий аналіз – системний аналіз одночасно як завдань (цілей), так і заходів (функцій) щодо їх виконання (досягнення) за допомогою побудованого змішаного графіка;
- проблемний аналіз – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується й подається в такій послідовності: проблема > цілі її вирішення > функції, заходи, яких слід вжити для вирішення проблеми даного рівня і одночасно для вирішення проблеми вищого (пріоритетного) рівня на «дереві проблем».

Надзвичайно важливим напрямом аналізу стратегічного потенціалу корпоративного підприємства є перевірка системності показників виконання певних функцій чи досягнення цілей. Ідеться про безумовне дотримання правила, згідно з яким показники оцінки виконання певних функцій чи цілей нижчого рівня слід визначати чи змінювати таким чином, щоб вони сприяли виконанню функцій і досягненню цілей більш пріоритетного, вищого рівня.

Висновки. Узагальнюючи сказане, доходимо висновку, що аналіз стратегічного потенціалу корпоративного підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності, а саме: менеджмент корпоративного підприємства, наукові дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо. Що ж стосується порівняльного аналізу корпо-

ративного підприємства з основними його конкурентами або лідерами в конкретній галузі, то суть його полягає в тому, що кращий з прямих конкурентів максимально використовує свій потенціал і тому, зіставляючи свої показники результативності з його показниками, можна кількісно визначити ступінь використання власного потенціалу. Отже, правильно проаналізувавши стратегічний потенціал і при цьому визначивши його позитивні та негативні сторони, корпоративне підприємство зможе раціонально підійти до визначення та впровадження необхідної стратегії розвитку, орієнтованої на безперечний успіх даного підприємства.

Література

1. Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
2. Бузько И. Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: монография / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля, Донбасский горнометаллургический ин-т. – Алчевск, 2002. – 216 с
3. Бурак О. М. Стратегія підприємства : конспект лекцій / О.М. Бурак; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
4. Ватсон Г. Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развития предприятия / Грегори Х. Ватсон. // Деловое совершенство. – М.: Стандарты и качество, 2006. – №9. – С.27
5. Градов А. П. Экономика предприятия. Стратегический потенциал предприятия: учебное пособие / А.П. Градов. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2002. – 85 с.
6. Двірко Ю. В. Методичні засади управління бенчмаркетингом торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю.В. Двірко // Бізнес Інформ. – Інжек, 2012. – №10. – С.152
7. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМегаАУ, 2011. – 71 с.
8. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала: Теория и практика / Н.И. Иванов. – Дон. ИЭП НАН Украины, 2000. – 419 с.
9. Кемп Р. С. Бенчмаркинг бизнес-процесів: технології пошуку і впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів: пер. з англ. / Р. Кемп; [під ред. О.Б. Максимової]. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
11. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 360 с.
12. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємства / Б.М. Мізюк / Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31–36.
13. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. пос. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: УВПК ЕксОб, 2002. – 560 с.
14. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
15. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
16. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н.Тищенко, О.С. Головки. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
17. Томпсон М. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / М. Томпсон, А. Артур, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – [12-е издание]. – М. : ИД «Вильямс», 2002. – 928 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2014 р.