

I.A. КАСАТОНОВА, канд. екон. наук, доцент, ХНАДУ, Харків

ОЦІНЮВАННЯ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРСПЕКТИВІ ЗА СКЛАДОВИМИ КРИТЕРІЮ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

У зв'язку з тим, що перспективне оцінювання не оперує кількісними показниками діяльності підприємства, розглянута можливість здійснення такого оцінювання за допомогою методів екстраполяції та бальної оцінки. Запропоновано перелік специфічних факторів, які впливають на складові критерію стратегічної привабливості видів бізнесу та сформовано кількісні показники оцінювання цих факторів.

В связи с тем, что перспективное оценивание не оперирует количественными показателями деятельности предприятия, рассмотрена возможность осуществления такого оценивания с помощью методов экстраполяции и балльной оценки. Предложен перечень специфических факторов, которые влияют на составляющие критерия стратегической привлекательности видов бизнеса и сформированы количественные показатели оценивания этих факторов.

A perspective evaluation does not operate quantitative indicators of enterprise activity. Thereby a possibility of realization of such evaluation is considered by the methods of extrapolation and ball estimation. The list of specific factors which influence on the constituents of criterion of strategic attractiveness of business kinds has been proposed. The quantitative indicators of evaluation of these factors have been formed.

Коли стратегічне планування у 60-х роках почало входити у практику, його головним об'єктом стала диверсифікація діяльності підприємства. У зв'язку з нестабільністю зовнішнього оточення стає все більш очевидним, що шляхом простого додавання нових видів діяльності неможливо вирішити усі проблеми, які трапляються під час господарювання. Тому в 70-х увага науковців переключилася з диверсифікації на маніпулювання цілим набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізується підприємство. Це було прискорене тією обставиною, що різні види діяльності стали все більш розрізнятися між собою за такими показниками, як перспективи майбутнього росту, рентабельність та стратегічна уразливість підприємства.

Але існує проблема оцінювання видів діяльності у майбутньому, бо перспективне оцінювання не оперує кількісними показниками діяльності підприємства, тому у даній статті розглянута можливість здійснення такого оцінювання за допомогою методів екстраполяції та бальної оцінки.

Розглянемо самий розповсюджений методичний інструментарій з оцінювання портфелю видів бізнесу, запропонований І. Ансоффом – метод оцінки привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ). За словами Ігоря Ансоффа, перспективи СЗГ у невизначених умовах слід вимірювати за декількома критеріями:

1. «Щоб врахувати можливий вплив життєвого циклу, потрібні дві оцінки росту: одна – для не пройденої частини поточної фази, а інша – для наступної фази.

2. Із-за можливості змін в розвитку конкуренції не слід будувати домисли в тому, що рентабельність даної СЗГ залишиться незмінною або буде знаходитися не у від'ємній залежності від подальшого росту. Тому потрібні дві незалежні одна від одної оцінки рентабельності: короткострокова і довгострокова.

3. У зв'язку з можливими змінами у соціальних, політичних, економічних, технологічних умовах при оцінці ступеня привабливості слід враховувати рівень майбутньої невизначеності» [1].

М. В. Володькіна, аналогічно Ансоффу, описує методику оцінки привабливості СЗГ [2, с. 68-73], яка має таку ж саму формулу розрахунку привабливості стратегічної зони господарювання. Різниця ж полягає в тому, що параметри, за якими оцінюються обрані СЗГ за Ансоффом, не змінюються, але вони наводяться у іншій послідовності з урахуванням розподілу на три складові: оцінка перспектив росту, оцінка перспектив рентабельності та оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Апробація методичного інструментарію застосованого І. Ансоффом для оцінювання стратегічних зон господарювання на підприємстві виявила недосконалість. Стратегічні зони господарювання, які оцінюються за факторами впливу зі шкалою від –5 до +5 балів, не мають об'єктивних кількісних показників. Тому стає не зрозуміло скільки конкретно балів слід надавати кожному фактору [3, с. 7].

Стосовно цього у роботі запропоновано впровадити кількісні характеристики для оцінювання факторів впливу на портфель видів бізнесу підприємства у перспективі, що дозволить врахувати об'єктивні данні його діяльності.

У ході дослідження виокремлено перелік специфічних факторів, які впливають на складові критерію стратегічної привабливості бізнес-портфеля та сформовано кількісні показники оцінювання цих факторів. Зміни того чи іншого показника в минулому складають певну тенденцію його поведінки в майбутньому. Тому в статті визначено скільки конкретно балів присвоюється кожному фактору за значенням характерного йому кількісного показника. В роботі використана чотирьохбальна шкала оцінювання – від 0 до 3 балів, що характеризує стан: незмінності ситуації, її погіршення або покращення, та найкращій результат.

Наводимо методику оцінювання факторів, які впливають на складові критерію стратегічної привабливості: майбутній попит, конкуренцію та невизначеність (табл. 1, 2, 3 відповідно) для підприємства автомобільного транспорту [4, с. 104-111].

Таблиця 1 – Оцінка факторів майбутнього рівня попиту, як складової стратегічної привабливості видів бізнесу

Фактори	Кількісні показники, які характеризують фактори	Бальна оцінка	Експерт, який проводить оцінку
1	2	3	4
1. Можливий рівень потреб у наданій послугі	1. Обсяг перевезень (Q пер) збільшиться більше ніж на 10 % за рік	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу підприємства
	2. Обсяг перевезень (Q пер) збільшиться менше ніж на 10 % за рік	2 бали	
	3. Обсяг перевезень (Q пер) лишилося на минулому рівні	1 бал	
	4. Обсяг перевезень (Q пер) зменшиться за рік	0 балів	
2. Ступінь оновлення основних фондів	1. Коефіцієнт оновлення (К он) 0,7 – 1	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу підприємства
	2. Коефіцієнт оновлення (К он) від 0,4 до 0,69	2 бали	
	3. Коефіцієнт оновлення (К он) від 0,1 до 0,39	1 бал	
	4. Коефіцієнт оновлення (К он) менше 0,1	0 балів	
3. Рівень вкладення інвестицій	1. Індекс доходності інвестицій (PI) > 1	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Індекс доходності інвестицій (PI) = 1	2 бали	
	3. Індекс доходності інвестицій (PI) < 1	1 бал	
	4. Індекс доходності інвестицій (PI) < 0,1	0 балів	
4. Ступінь окупності нововведень в галузі послуг	1. Значення рентабельності нововведень (R нов) від 0,7 до 1	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу підприємства
	2. Значення рентабельності нововведень (R нов) від 0,4 до 0,69	2 бали	
	3. Значення рентабельності нововведень (R нов) від 0,1 до 0,39	1 бал	
	4. Значення рентабельності нововведень (R нов) менше 0,1	0 балів	
5. Можливий рівень собівартості послуги	1. Значення собівартості (S пер) збільшиться більше ніж на 10 % за рік	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу підприємства
	2. Значення собівартості (S пер) збільшиться менше ніж на 10 % за рік	2 бали	
	3. Значення собівартості (S пер) лишається на минулому рівні	1 бал	
	4. Значення собівартості (S пер) зменшиться за рік	0 балів	
6. Рівень якості послуги	1. Рівень якості не потребує перегляду	3 бали	Анкетне опитування клієнтури (відділ маркетингу і логістики)
	2. Рівень якості потребує перегляду за одною із складових	2 бали	
	3. Рівень якості потребує перегляду за двома – трьома складовими	1 бал	
	4. Рівень якості потребує перегляду більш ніж за трьома складовими	0 балів	
7. Ступінь задоволеності	1. Повна (більшість кількості клієнтів надають позитивні відгуки)	3 бали	Анкетне опитування клієнтури

послугою	2. Часткова (меншість кількості клієнтів надають позитивні відгуки)	2 бали	(відділ маркетингу і логістики)
	3. Існують окремі зауваження (наявність скарг)	1 бал	
	4. Системне незадоволення послугою	0 балів	
8. Ступінь можливого зростання замовників послуги	1. Наявність потенційного крупного клієнту	3 бали	Анкетне опитування клієнтури (відділ маркетингу і логістики)
	2. Наявність потенційного середнього клієнту	2 бали	
	3. Наявність нових дрібних клієнт	1 бал	
	4. Відсутність нової клієнтури на певний проміжок часу	0 балів	
9. Платоспроможність споживачів послуг підприємства	1. Орієнтація на передплату обумовлених послуг	3 бали	Головний бухгалтер підприємства
	2. Можливість змішаного розрахунку за послуги	2 бали	
	3. Розрахунок за послуги після їх надання в термін 14 днів	1 бал	
	4. Розрахунок за послуги після їх надання в розстрочку ні місяць	0 балів	
10. Державне регулювання надання послуг	1. Державні пільги на виїзд за кордон	3 бали	Відділ маркетингу і логістики (Постанови Мін- транспорту)
	2. Можливість виїзду за кордон не обмежується	2 бали	
	3. Обмеження виїзду за кордон	1 бал	
	4. Не можливо отримати дозвіл на виїзд за кордон	0 балів	

Таблиця 2 – Оцінка факторів майбутнього рівня конкуренції, як складової стратегічної привабливості видів бізнесу

Фактори	Кількісні показники, які характеризують фактори	Бальна оцінка	Експерт, який проводить оцінку
1	2	3	4
1. Конкурен-тоспромож-ність послуги на ринку	1. Можливе щорічне збільшення частки ринку (Чр) послуг на 3 – 5 %	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Можливе щорічне збільшення частки ринку (Чр) послуг на 1 – 3 %	2 бали	
	3. Збереження частки ринку (Чр) послуг на минулому рівні	1 бал	
	4. Частка ринку (Чр) зменшується у порівнянні з минулим роком	0 балів	
2. Рівень сили найактивнішого конкурента	1. Тариф на перевезення (Ткм,авт-год,год) менший ніж у найактивнішого конкурента на 10 %	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Тариф на перевезення (Ткм,авт-год,год) менший ніж у найактивнішого конкурента до 10 %	2 бали	
	3. Тариф на перевезення (Ткм,авт-год,год) на одному рівні з найактивнішим конкурентом	1 бал	
	4. Тариф на перевезення (Ткм,авт-год,год) більший ніж у найактивнішого конкурента	0 балів	
3. Тенденції розвитку цільового ринку	1. Стабільний приріст вантажообігу (Тпр) за останні 3-5 років	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Приріст вантажообігу (Тпр) за останні 2-3 років	2 бали	
	3. Відсутній приріст вантажообігу (Тпр) за останні 3-5 років	1 бал	
	4. Тенденції зниження вантажообігу (Тпр) за	0 балів	

	останні 3-5 років		
4. Розвиток приватного бізнесу	1. Тенденції зниження частки ринку АТ послуг фізичних осіб за останні 3-5 років	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Тенденції зниження частки ринку АТ послуг фізичних осіб за останні 1-2 роки	2 бали	
	3. Частка ринку АТ послуг АТП дорівнює частки ринку фізичних осіб	1 бал	
	4. Тенденції збільшення частки ринку АТ послуг фізичних осіб за останні 3-5 років	0 балів	
5. Частка підприємства на ринку послуг	1. Визначальна (40 – 50 %)	3 бали	Спеціалісти відділу маркетингу і логістики
	2. Середня (20 % – 40 %)	2 бали	
	3. Мала (10 % – 20%)	1 бал	
	4. Незначна (до 10 %)	0 балів	
6. Розширення кількості послуг	1. Введення нового виду послуг один раз на рік або частіше	3 бали	Спеціалісти відділу маркетингу і логістики
	2. Введення нового виду послуг один раз у два роки	2 бали	
	3. Введення нового виду послуг один раз у три – чотири роки	1 бал	
	4. Введення нового виду послуг один раз у п'ять років і більше	0 балів	
7. Доступність до ринку ресурсів	1. Прямі поставки від виробника	3 бали	Спеціалісти відділу маркетингу і логістики
	2. Оптові закупівлі ресурсів	2 бали	
	3. Використання пільгових карток	1 бал	
	4. Ринкова ціна на ресурси	0 балів	
8. Рівень конкурентної сили поставальників	1. Поставки відбуваються своєчасно в повному обсязі	3 бали	Спеціалісти відділу технічного забезпечення
	2. Поставки відбуваються своєчасно не в повному обсязі	2 бали	
	3. Іноді відбуваються збої в поставках	1 бал	
	4. Постійно відбуваються збої в поставках	0 балів	
9. Рівень технічного оснащення	1. Наявність технічних засобів для індивідуального обслуговування кожного клієнта	3 бали	Спеціалісти відділу технічного забезпечення
	2. Наявність технічних засобів для індивідуального обслуговування крупних і середніх клієнтів	2 бали	
	3. Наявність технічних засобів для індивідуального обслуговування тільки крупних клієнтів	1 бал	
	4. Відсутність технічних засобів для індивідуального обслуговування	0 балів	
10. Державне регулювання конкуренції	1. Збільшення державних дотацій на пасажирські перевезення	3 бали	Відділ маркетингу і логістики (Постанови Мін транспорту)
	2. Зниження податків на пасажирські перевезення	2 бали	
	3. Закріплення граничної норми тарифу на пасажирські перевезення	1 бал	
	4. Не втручання держави в ринковий механізм	0 балів	

Таблиця 3 – Оцінка факторів майбутнього рівня невизначеності, як складової стратегічної привабливості видів бізнесу

Фактори	Кількісні показники, які характеризують фактори	Бальна оцінка	Експерт, який проводить оцінку
1	2	3	4
1. Рівень доходів населення	1. Щорічне підвищення рівня заробітної плати та пенсій більш ніж на 10 %	3 бали	Зовнішній експерт (Постанови Верховної Ради та Кабміну)
	2. Щорічне підвищення рівня заробітної плати та пенсій менш ніж на 10 %	2 бали	
	3. Заробітна плата та пенсія лишається на минулому рівні	1 бал	
	4. Затримання виплат заробітної плати та пенсій на підприємствах	0 балів	
2. Рівень інфляції в країні	1. Прогнозується менше 7 % на рік	3 бали	Зовнішній експерт
	2. Прогнозується менше 7 – 9 % на рік	2 бали	
	3. Прогнозується менше 9 – 10 % на рік	1 бал	
	4. Прогнозується більше 10 % на рік	0 балів	
3. Рівень податкового тиску для підприємства	1. Встановлення єдиного податку на перевезення для усіх перевізників	3 бали	Зовнішній експерт макроекономічного напрямку
	2. Підвищення податку на перевезення до 10%	2 бали	
	3. Підвищення податку на перевезення більше ніж на 10%	1 бал	
	4. Збільшення кількості транспортних податків	0 балів	
4. Рівень політичної стабільності в суспільстві	1. Стабілізація політичної ситуації в країні	3 бали	Зовнішній експерт макроекономічного напрямку
	2. Стабілізація ситуації в Міністерстві транспорту	2 бали	
	3. Постійна поточність кадрів на місцях вищих чиновників	1 бал	
	4. Нестабільність політичної ситуації в країні	0 балів	
5. Можливість розширення бізнесу	1. Розширення бізнесу за останні 3-5 років здійснюється: за рахунок прибутку	3 бали	Голова правління підприємства
	2. -//- за рахунок акціонерного капіталу	2 бали	
	3. -//- за рахунок залучених банківських позик	1 бал	
	4. -//- за рахунок заборгованостей виплат	0 балів	
6. Наявність проблем перевізників	1. Нестача фінансових засобів	3 бали	Голова правління підприємства
	2. Висока вартість вантажних автомобілів	2 бали	
	3. Незаконні побори органів контролю всіх рівнів	1 бал	
	4. Великий обсяг тіньового бізнесу	0 балів	
7. Забезпеченість матеріальними та трудовими ресурсами	1. За даними статистики за останні 3-5 років: не виконується скорочення персоналу	3 бали	Голова правління підприємства
	2. -//- – не зростає рівень зовнішніх позик підприємства	2 бали	
	3. -//- – виконується скорочення персоналу	1 бал	
	4. -//- – зростає рівень зовнішніх позик підприємства	0 балів	
8. Доступність використання новітніх інфо-	1. Фіксована вартість на безлімітний Інтернет для використання в роботі транспортного підприємства	3 бали	Зовнішній експерт (постанови)

рмаційних технологій	2.Фіксована вартість на безлімітний мобільний зв'язок для використання в роботі транспортного підприємства	2 бали	Мінзв'язку)
	3.Подорожчання послуг мобільного зв'язку	1 бал	
	4.Подорожчання послуг Інтернет	0 балів	
9. Здатність адаптуватись до змін	1. Наявність процедури оцінка та перегляду бізнес – портфеля щоквартально	3 бали	Голова правління підприємства
	2. Наявність процедури оцінки та перегляду бізнес – портфеля 1 раз в півроку	2 бали	
	3. Наявність процедури оцінки та перегляду бізнес – портфеля 1 раз на рік	1 бал	
	4. Наявність процедури оцінки та перегляду бізнес – портфеля не дає покращення ситуації	0 балів	
10. Технологія прийняття рішення щодо господарської діяльності	1. Поглиблений аналіз тенденцій і випадкових подій	3 бали	Спеціалісти відділу планування і економічного аналізу
	2. Аналіз факторів непрямого та прямого впливу на діяльність	2 бали	
	3. Аналіз зовнішнього середовища	1 бал	
	4. Аналіз внутрішнього середовища	0 балів	

Висновок. Облік кількісних даних діяльності підприємства дозволить підвищити рівень об'єктивізму запропонованих методичних основ оцінювання видів діяльності на перспективу.

Список літератури: 1. *Ансофф І.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ., науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евченко / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. ; 2. *Володькина М.В.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – К.: Знание-Прес, 2002. – 152 с. ; 3. *Касатонова І.А.* Оцінка бізнес-портфеля підприємства автомобільного транспорту : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Інна Анатоліївна Касатонова. Київ, 2010. – 20 с. 4. *Дмитрієв І.А.* Формування та оцінювання бізнес-портфеля підприємства автомобільного транспорту / І.А. Дмитрієв, І.А. Касатонова. – Харків: ХНАДУ, 2010. – 152 с.

Надійшла до редколегії: 13.02. 12