

Залишені чинники дозволяють предметно будувати стратегію досягнення досконалої привабливості шляхом впливу на позитивну динаміку відповідних показників, а з їх допомогою і на досягнутий рівень атрибутів досконалої привабливості.

Висновки. У ринкових умовах функціонування для банківських установ загострюється проблема утримання існуючих та залучення нових клієнтів. Для цього банківські установи повинні акцентувати свою діяльність на тих чинниках, за якими споживачі визначають привабливість банківських установ. Автором обґрунтовані фактори, за якими клієнти визначають привабливість банків. Як видно з табл. 1, роздрібні клієнти привабливість банківської установи оцінюють насамперед за такими чинниками, як репутація банку, стабільність банку, безпека клієнта та його грошей, тарифна політика та розуміння потреб клієнта. Побудована матриця залежності атрибутів досконалої привабливості від чинників привабливості банківської установи для клієнтів. Впливаючи на найважливіші з них, зокрема стабільність функціонування банківської установи, компетенцію персоналу, рівень комунікації, репутацію банку, міру доступності банківських послуг можна досягнути досконалої привабливості банківської установи.

1. Jerzy Altkorn *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy.* – Wydawnictwo Ahademi Ekonomicznej / w Krakowie – Krakow. – 2002. – 59 s. 2. Вітлінський В., Пернарівський О. *Визначення рейтингу банку в середині вибірки* // Вісник НБУ. – 1999. – С. 61–62. 3. Свистун Л. *Інформаційне забезпечення побудови рейтингів у банківській діяльності потреби споживачів та об'єктивність оцінок* // Вісник НБУ. – 1999. – №1. – С. 56–57. 4. Гумен І. *Складові банківських рейтингів: науково-практичний аспект* // Вісник НБУ. – 2000. – №1 – С. 57–60. 5. Гладких Д. *Як не помилитись, обираючи банк: Економічні показники банківської системи України за 2000р.* // Вісник НБУ. – 2001 – №4. – С. 24–27. 6. Раєвський К., Раєвська Т. *Визначення рейтингової оцінки діяльності банків* // Вісник НБУ. – 1999. – №9 – С. 44–48. 7. Кириченко О. та ін. *Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищих навч. закл.* / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с. 8. Спицын И.О., Спицын Я.О. *Маркетинг в банке.* – Тернополь: АО «Танекс», К.: ЦММС «писпайн», 1993. – 656 с.

УДК 338

Л.В Марчук

Коломийський політехнічний коледж

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

© Марчук Л.В., 2004

При плануванні розвитку підприємств у практиці виникає необхідність прийняття управлінських рішень щодо вибору певних напрямків та видів трансформації та їх економічного оцінки. Стаття спрямована на вирішення проблем вибору критеріїв та формування концепції економічного оцінювання трансформації підприємства.

In the course of practical enterprise development planning the necessity of managerial decision-making concerning the direction and types of transformation and their economic evaluation appears. The article is directed on the solution of the problem of choosing of criteria and forming the conception of corporate economic evaluation of transformation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сьогодні дедалі обґрунтованішою стає думка про те, що неодмінною умовою успіху сучасних підприємств на ринку є постійний процес їх трансформації. У цих умовах актуалізується завдання створення концепції оцінювання економічного потенціалу трансформації

підприємств з метою визначення доцільності та результативності змін, які впроваджуються у межах трансформації. Економічне оцінювання трансформації повинно опиратися на аналіз потенційних можливостей розвитку суб'єктів господарювання. Для оцінювання потенціалу трансформацій як сукупності незадіяних на певний момент часу ресурсів та можливостей суб'єктів господарювання, слід дослідити суть та актуальність трансформації у певних умовах розвитку економіки, галузі, регіону, товарного ринку тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Як відомо, трансформація компанії - це комплексні зміни, які як правило можуть передбачати зміну базових цілей та цінностей компанії, які спрямовані на отримання позитивних зрушень: поліпшення результативності господарювання, підвищення конкурентоспроможності, створення можливостей для саморегулювання тощо. Трансформація найчастіше реалізується шляхом комплексного застосування різних методичних підходів, таких як наприклад реінжиніринг бізнесів-процесів, впровадження управління якістю (ISO 9000), впровадження процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management), застосування збалансованої системи індикаторів (Balanced Scorecard), впровадження системи управління доданою вартістю (Value-Added Chain), взяття на озброєння методології „Практичної програми революції факторів”, відомої також як "Система 20 ключів" тощо [1].

У певному сенсі трансформація може перехрещуватися з такими поняттями як загальна функція менеджменту – регулювання та управління організаційними змінами. Регулювання згідно з визначенням, проданим у економічній енциклопедії під редакцією С.Мочерного, (лат. *regulo* – впорядковуую) – це спосіб та механізм впорядкування або підпорядкування чого-небудь певній планомірній організації дій, це функція управління, що забезпечує функціонування та розвиток явищ і процесів у межах заданих кількісно-якісних параметрів. У трактуванні професора О. Кузьміна регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження керуючою системою відповідних заходів [7, с.121]. Організаційні зміни можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності [7, с.199]. Отже, трансформацію слід розглядати як процес застосування методів регулювання та у більшості випадків ототожнювати з поняттям організаційних змін.

Узагальнення літературних джерел показало, що трансформація підприємств часто розглядається в економічній літературі як спосіб подолання кризових явищ [3]. Такий підхід багатьма авторами аргументується спостереженням циклічності та фазовості розвитку підприємницьких структур, ринку, галузі. Трансформація розглядається у її зв'язку з моделлю “фаз життєвого циклу підприємства” та моделлю “стадій життєвого циклу ринку або галузі”. Отже, важливим при економічному оцінюванні трансформації є врахування фаз життєвого циклу економіки, галузей, товарних ринків, де функціонують підприємства. Слід враховувати також, в яких умовах розвитку ринку та розвитку самого підприємства планується трансформація. Під умовами розвитку ринку та підприємства маємо на увазі фазу розвитку ринку, галузі та фазу життєвого циклу товару або підприємства.

Цілі статті. Економічне оцінювання трансформації повинно опиратися на концепцію оцінювання економічного потенціалу трансформації підприємств з метою визначення доцільності та результативності змін, які впроваджуються у межах трансформацій. Для оцінювання потенціалу трансформацій слід визначити критерії оцінювання цього явища та розробити універсалізовані підходи до оцінювання саме економічної складової потенціалу трансформацій.

Виклад сновного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Концепція економічного оцінювання трансформації підприємств повинна давати чіткі відповіді на такі запитання, як: вплив зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності на підприємство; критерії вибору напрямку, виду та форми трансформації підприємства; значення трансформації для

стратегічного розвитку підприємства; врахування можливостей для подолання труднощів у період трансформації.

Згідно з „Методикою розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій” Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій для оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства на процес трансформації пропонується використовувати таку схему (рис. 1).

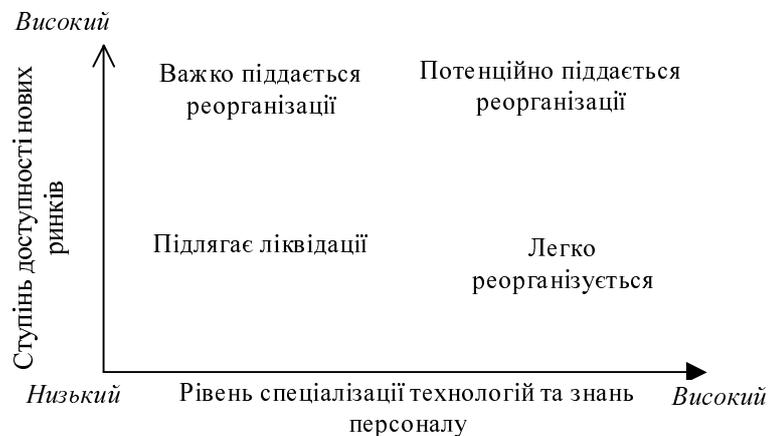


Рис. 1. Визначення категорії підприємств (підрозділів) за ступенем здатності до реструктуризації

Оцінювання за такими критеріями, як на рис. 1, підрозділів (підприємств) при реструктуризації об'єднань або великих підприємств за згаданою методикою дає можливість визначити чотири основні категорії підприємств [2]. Категорія 1 – підприємства, які легко реорганізуються: підрозділ швидко виходить на нові ринки (легко збуває свою продукцію), і частка специфічних виробничих знань мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ може легко існувати як самостійне підприємство. Категорія 2 – підприємства, які потенційно піддаються реорганізації: підрозділ з великою можливістю освоєння нових ринків, але рівень специфічних виробничих знань і технологій для самостійного існування досить великий, що утруднює зміну асортименту продукції і, відповідно, виробничого процесу. Категорія 3 – підприємство, що підлягає ліквідації: підрозділ з малою можливістю освоєння нових ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань та технологій. Категорія 4 – підприємство, яке важко піддається реорганізації: підрозділ, для якого освоєння нових ринків є важким, але який має високий ступінь специфічних виробничих знань і технологій, без яких неможлива структура кооперації і збуту в межах об'єднання.

Перспективним з багатьох причин є використання кореляційно-регресійного аналізу у процесі оцінювання потенціалу трансформацій підприємств. Однак труднощі, пов'язані з порівняно короткими часовими періодами становлення ринкових відносин в Україні, порівняно невеликою кількістю об'єктів можливого аналізу гальмують широке впровадження таких моделей у практиці. Щодо цієї проблеми доцільно розглянути відому модель Альтмана, яка використовується для прогнозування та оцінки банкрутства як одного з можливих напрямків трансформації. В українській практиці робилися численні спроби використання моделі Альтмана для оцінки платоспроможності і діагностики банкрутства, створювалася комп'ютерна модель прогнозування діагностики банкрутства тощо. Однак відмінності у зовнішніх чинниках, що впливають на функціонування підприємства (розвиток фондового ринку, слабкий розвиток вторинного ринку цінних паперів, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку тощо) і які використовуються в моделі Альтмана, спотворюють імовірнісні оцінки [3, с. 178]. Досвід використання вказаних моделей у різних країнах показав, що спрогнозувати імовірність банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90 %, за 2 – до 70 %, за 3 – до 50% [3, с. 178].

Найбільш поширеною сьогодні думка про те, що кінцевою і головною метою трансформацій підприємства є бажання самозбереження та виживання на ринку. Отже, економічно оцінювати трансформацію доцільно з огляду на можливість продовжити існування підприємства як суб'єкта господарювання. Функціонуючи під впливом постійно мінливого зовнішнього, нестабільного внутрішнього середовища та жорсткої конкуренції, підприємство прагне забезпечити загальносистемний закон самозбереження [4]: кожна господарююча система намагається зберегти себе і використовує для досягнення цього весь свій потенціал і ресурси. Самозбереження може мати безліч трактувань, наприклад: забезпечити самофінансування, зберегти важливі кадри тощо. У загальному вигляді у літературі згаданий закон математично виражається так [5, с.13]:

$$\sum_{i=1}^N R_i > \sum_{k=1}^1 (V_{1k} + V_{2k}), \quad (1)$$

де R_i – потенціал і ресурси підприємства у сфері „i” (виробництво, фінанси, маркетинг тощо), які сприяють його розвитку; V_{1k} – потенціал і ресурси зовнішнього середовища руйнівного характеру; V_{2k} – потенціал і ресурси внутрішнього середовища руйнівного характеру.

Оцінювати потенціал трансформацій пропонується на основі трьох коефіцієнтів (табл. 1). Згідно з запропонованою концепцією потенціал трансформації є відношенням доцільності та результативності трансформації.

Таблиця 1

Загальна концепція коефіцієнтів потенціалу трансформацій підприємства

Назва показника	Потенціал трансформацій (К _{пт})	Доцільність трансформації (К _{дт})	Результативність трансформації (К _{рт})
Формула для оцінювання	$K_{пт} = \frac{\text{Поточний стан}}{\text{Можливий стан}}$	$K_{дт} = \frac{\text{Поточний стан}}{\text{Задовільний стан}}$	$K_{рт} = \frac{\text{Можливий стан}}{\text{Задовільний стан}}$

При $K_{пт} \leq 1 \rightarrow$ потенціал трансформацій незначний, у випадку $K_{пт} \ll 1 \rightarrow$ потенціал трансформацій слід оцінювати як значний. При $K_{дт} \leq 1$ трансформація оцінюється як доцільна, при $K_{дт} > 1$ шукаються можливості трансформації з метою закріплення поточного стану. При $K_{рт} \leq 1$ трансформація не може бути результативною, при $K_{рт} > 1$ трансформація оцінюється як результативна.

За критеріями поточний, можливий та задовільний стан згідно з запропонованою концепцією пропонується оцінювати компоненти таких напрямків діяльності підприємства, як кадри, фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, тобто те, що повинно трансформуватися до бажаного стану, який дозволяє зміцнити або покращити ринкові позиції компанії, забезпечити її розвиток у майбутньому (рис. 2).



Рис. 2. Приклад складових оцінювання потенціалу трансформацій підприємства

Критерії оцінювання потенціалу трансформації сфер бізнес-процесів підприємств можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності самого підприємства. Застосувавши певні методи оцінювання запропонованих визначальних чинників потенціалу трансформації (фінансові, аналітичні, методи факторного та кореляційного аналізу, експертні тощо) їх слід порівнювати з певним визначеним задовільним або еталонним значенням. Такий підхід у сучасному менеджменті йменується бенчмаркінгом. У табл. 2 містяться результати вивчення відмінностей конкурентного аналізу та бенчмаркінгу, які виділяються низкою дослідників.

Таблиця 2

Відмінності підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу [6]

Характеристики процесу	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз компетенцій конкурентів, підприємств-лідерів, підрозділів-лідерів
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Бізнес-процеси

Сьогодні виділяють такі види бенчмаркінгу: 1. Внутрішній – порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації, спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію; конкурентний – порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами; спільний або асоціативний – декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс); процесно-орієнтований – вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси; стратегічний – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів [6]. За результатами такого порівняння можна визначити доцільність та результативність трансформації, які і визначатимуть, своєю чергою, потенціал трансформацій суб'єктів господарювання.

Висновки. Досягнення результативності трансформації підприємства у практиці забезпечується тими заходами, які покладені в основу обраних перетворень. Обрані напрямки перетворень повинні дати очікувані результати, наприклад, зростання обсягів виробництва, поліпшення економічного і екологічного стану підприємства тощо. У будь-якому разі підприємство повинно отримати певні конкурентні переваги в результаті зміни організаційно-правової форми, відокремлення окремих структурних підрозділів у нові самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, ринкової адаптації підприємства, проведення реорганізації прав власності за умов гарантії соціального захисту працівників підприємства тощо.

1. Мартич А. 20 ключей: подход к комплексной трансформации компании // Рынок капитала. – 2000. №17–18, – С. 29–35. 2. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. – Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій // Наказ Агентства N 73 від 2 червня 1997 р. // <http://www.rada.gov.ua>. 3. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. // За ред. О.В. Мозенкова. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 272 с. 4. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебн. пособие для вузов. – М.: Аудит. – Юнити, 1998. – 375 с. 5. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография.— Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с. 6. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії // Рынок капитала. – 2000. – №1–2, – С. 45–49. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: НУ „Львівська політехніка” (ІВЦ „Ітелект+”ППО”), „Ітелект-Захід”, 2003. – 352с.