

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИНЕНOSTІ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНА АПРОБАЦІЯ

Анотація. У статті розкрито підхід до оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства відповідно до специфіки діяльності підприємств каменедобувної промисловості. Базовими одиницями аналізу визначено економічний та організаційний потенціал підприємства, а також траєкторію його розвитку. Запропоновано модифіковану шкалу оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства залежно від типу його стратегічної поведінки.

Ключові слова: коефіцієнт динамічних здатностей підприємства, траєкторія розвитку підприємства, організаційний потенціал підприємства, стратегічна ефективність організації, підприємства каменедобувної промисловості.

Вступ. В епоху гіперконкуренції розвиток сучасних підприємств вимагає пошуку адекватних управлінських інструментів, застосування яких сприяє досягненню компаніями стійких конкурентних переваг внаслідок безперервного впровадження інновацій та реагування на зміни зовнішнього середовища. Виходячи з позицій концепції динамічних здатностей підприємства досягнення підприємством конкурентних переваг пояснюється органічним поєднанням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та одночасним врахуванням змісту, процесу та контексту стратегії підприємства. Слід відзначити також, що дослідження динамічних здатностей підприємства є важливим не лише з точки зору відповідності наукових

досліджень тенденціям світової стратегічної думки, а й має практичну цінність у зв'язку із вступом українських підприємств у глобальний конкурентний простір.

Проблематика дослідження процесів формування та розвитку динамічних здатностей підприємства представлена у наукових працях таких зарубіжних дослідників, як Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [1]; К.Ейзенхардта, Дж. Мартіна, М. Золло і С. Вінтер, Р. Нельсон. Значну увагу заслуговують праці російських та українських науковців присвячених підвищенню конкурентоспроможності підприємства через призму ресурсно-компетенційного підходу щодо стратегічного управління, серед яких В. Катькало [2], К. Массон [3], А. Куліков, В. Чайка [4], В. Верба, О. Гребешкова [5], Н. Гарашенко, О. Кузнецова та ін.

Постановка задачі. Незважаючи на значну увагу, котру науковці приділяють дослідженню проблематики формування та розвитку динамічних здатностей підприємства, залишається невирішеною проблема визначення рівня їх розвиненості. Ефективне управління динамічними здатностями передбачає необхідність їх вимірювання. Отже, постає завдання методичного забезпечення оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства та його практичної апробації на реально функціонуючих підприємствах.

Метою статті є висвітлення методичних засад оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей та їх апробація на прикладі українського підприємства камєнедобувної промисловості України.

Результати. В піонерній праці Д. Тіса з співавторами [1] визначено, що базовими одиницями аналізу динамічних здатностей підприємства є його процеси, позиції по активам і траєкторії розвитку. Основними процесами, що потребують аналізу з метою виявлення динамічних здатностей, на думку авторів, вражаються: організаційні та управлінські процеси координації/ інтеграції (статична концепція); процеси навчання (динамічна концепція) і реконфігурації (трансформаційна концепція). Формування стійких конкурентних переваг підприємства забезпечують специфічні активи — унікальні технології, інтелектуальна власність, клієнтська база, зовнішні зв'язки підприємства та ін. Важливого значення набувають попередні інвестиції фірми у «репертуар її рутин», що визначають стратегічні альтернативи розвитку підприємств і характеризують наявність траєкторних залежностей (які формуються як внаслідок «успадкованих», так і «зовнішніх» факторів).

Доцільно відзначити, що Д. Тіс описує класи факторів, проаналізувавши які видається можливим виявити динамічні здатності підприємства. Проте залишається невирішеною проблема розробки комплексу індикаторів і показників вимірювання рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства.

Спробу запропонувати систему показників вимірювання рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства представлено в роботі [6], що передбачає розрахунок коефіцієнта динамічних здатностей підприємства на основі групування системи показників у три блоки. *Перший блок* складається з показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та базуються на стратегічній ефективності організації¹. *Другий блок* включає показники, що дозволяють оцінити ринкові позиції підприємства, характеризують успішність реконфігурації його активів залежно від змін зовнішнього середовища та, відповідно, відображають траєкторію розвитку підприємства. Показники *третього блоку* дозволяють оцінити управлінський потенціал і компе-

¹ В межах даної статті категорії «організація», «компанія», «підприємство» розглядаються як тотожні.

тенції працівників компанії, тобто оцінити організаційний потенціал підприємства.

На нашу думку, практичне застосування методики комплексного аналізу динамічних здатностей фармацевтичних організацій потребує адаптації відповідно до специфіки діяльності підприємств, динамічні здатності якого оцінюються. Система показників першого блоку є універсальною для підприємств будь-якого бізнес — профілю, показники другого та третього блоку, на наше переконання, потребують ситуативної адаптації до специфіки підприємства, що є об'єктом аналізу.

Вивчення основних характеристик зовнішнього середовища господарювання підприємств каменедобувної та каменеобробної галузей [7—9] та проведення інтерв'ювання з менеджментом підприємства ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» дозволили запропонувати адаптовану систему індикаторів та показників визначення рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства. З метою практичної апробації адаптованої методики обрано підприємство «Томашгородський щебеневий завод» (промисловість нерудних будівельних матеріалів). Основний вид діяльності — виробництво щебеню для будівельних матеріалів, виробів, конструкцій і робіт. Цільовий сегмент — будівельні компанії; підприємства будівництва доріг (дорожнє будівництво); підприємства, що виготовляють залізобетонні конструкції.

Оцінка рівня стратегічної ефективності підприємства (характеристика економічного потенціалу підприємства) визначається на основі коефіцієнта кореляції Спірмена, як коефіцієнта рангової кореляції. Вихідними даними для оцінки показників першого блоку є фінансова звітність підприємства. На основі фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2002—2012 рр. отримано значення коефіцієнта кореляції Спірмена.

Отже, на основі проведеного дослідження можемо констатувати, що коефіцієнт кореляції Спірмена для ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» з 2003 по 2005 рр. становить $-0,5$, в 2006 — 2007 рр. спостерігається стрибкоподібне збільшення його значення до 1, тобто фактичні динамічні ряди показників фінансово-економічної діяльності співпадають з нормативними, що зумовлено зростанням величини чистого прибутку підприємства. У 2008 р. коефіцієнт кореляції становить -1 , що відображає незадовільний фінансово-економічний стан діяльності підприємства. У 2011—2012 рр. ситуація незначно покращується: коефіцієнт кореляції Спірмена становить $-0,5$.

З метою інтерпретації отриманого показника кореляції Спірмена та шкали підсумкової оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства за індикаторами економічного потенціалу підприємства, запропонованої у роботі [6], можемо зробити наступні висновки. Рівень стратегічної ефективності ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» доцільно оцінити в 2 бали, оскільки спостерігаються значні амплітудні коливання показників у фактичному динамічному ряді та відсутня чітка їх тенденція.

Наступним етапом оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства є визначення індикаторів та показників, що відображають траєкторію розвитку підприємства. Вважаємо за можливе запропонувати авторську систему показників, що характеризують другий блок вимірників рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства. Експертним шляхом були сформовані критерії оцінки, яким присвоюються відповідні бали (1 — найменш значущий; 5 — найбільш значущий). Результати представлено в табл. 1—3.

Таблиця 1

ОЦІНКА ЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВІД ЕКСПОРТУ ТА ОСНОВНИХ СПОЖИВАЧІВ ПРОДУКЦІЇ

Критерій оцінки	Бал
Частка продукції підприємства, що експортується перевищує 70 %. Значна кількість підприємств, яким імпортується продукція. У експорті переважає готова продукція.	5
Частка продукції підприємства, що експортується перевищує 50 %. Кількість підприємств, яким імпортується продукція не перевищує 50 % основних споживачів продукції.	4
Незначна кількість основних споживачів — імпортерів продукції. Експортується переважно сировина.	3
Досить обмежений ринок збуту продукції, значна залежність від імпортерів продукції.	2
Абсолютна залежність від одного споживача продукції, незначна частка продукції, що експортується.	1

Таблиця 2

ОЦІНКА ВИГІДНОГО МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Критерій оцінки	Бал
Незначна відстань від місця доставки продукції (складу готової продукції) до станції. Близьке розташування до розгалуженої мережі автомобільних доріг. Підприємство знаходиться близько до кар'єрів видобутку сировини.	3
Значна відстань від місця доставки продукції до залізничної станції (до 5 км). Недостатньо розвинута автомобільна мережа та близькість до сировинної бази.	2
Відсутність близького розташування розвинутої мережі автомобільних доріг. Значна відстань від складу готової продукції до залізничної станції.	1

Таблиця 3

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Критерій оцінки	Бал
Показник ROI має стійку тенденцію до зростання	3
Показник ROI має низько амплітудні коливання і негативна динаміка	2
Показник ROI значно коливається, має тенденцію до зменшення	1

Залежність підприємства від експорту та основних споживачів продукції, як індикатор, що відображає траєкторію розвитку організації, на нашу думку, віддзеркалює процеси формування надійних активних зв'язків з іноземними споживачами продукції та партнерами. Як видно з табл. 5, залежність ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» від експорту слід оцінити в 3 бали, оскільки основними експортерами продукції є підприємства Росії, Польщі, Литви та Білорусії. Значна частина продукції підприємств, що виробляють щебеневу продукцію, експортується. Зокрема, ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» експортує близько 40 % своєї продукції. Експортується переважно сировина, що є проблемою для розвитку каменедобувної та каменеобробної галузей. За даними Державної геологічної служби України [10], у 2010 році найбільша частка експорту приходилась на декоративний камінь (граніт, лабродарит та габро). За ступенем завершеності

готової продукції найбільше експортується сировина, ніж готові вироби. Маємо визнати, що українські підприємства є цікавими іноземним споживачам як джерело дешевої сировини, хоча в українських підприємствах є значний потенціал виробництва готової продукції.

Вигідність місця знаходження ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» (табл. 2) варто оцінити максимальною кількістю балів. Оскільки ключовими факторами успіху підприємств, що виробляють щебеневу продукцію, є не лише висока якість та низькі ціни, а також швидкість доставки. Щебенева продукція підприємства відвантажується споживачам у 3 способи: 1) залізничним транспортом; 2) автомобільним транспортом; 3) можливо здійснювати «самовивіз». Оскільки значний обсяг продукції експортується, важливим є близькість розташування підприємства (складів готової продукції) до залізничної станції (відстань доставки продукції впливає на вартість продукції для іноземних споживачів). Відстань до залізничної станції складає близько 1 км. Підприємство знаходиться біля розгалуженої мережі автомобільних доріг — автомобільний шлях міжнародного значення — Автошлях М 07 та європейський автомобільним шляхом Е 373 «Люблін-Ковель-Київ». Є можливості здійснювати «вивіз» продукції самостійно.

Інвестиційну привабливість підприємства доцільно оцінювати, застосовуючи комплекс показників. Проте, на нашу думку, узагальнюючим показником для оцінки інвестиційної привабливості підприємства є рентабельність інвестицій (ROI), зокрема темпи його зміни та амплітуда коливання. На основі проведеного дослідження ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» доцільно вважати інвестиційно-непривабливим, оскільки показник ROI має негативну динаміку та значні коливання. Темп приросту рентабельності інвестицій у 2009 р. в порівнянні з 2008 р. становить 11,11. У 2012 р. у порівнянні з 2011 р. має негативну динаміку. Тому за індикатором інвестиційної привабливості підприємство доцільно оцінити в 1 бал. Проте необхідно зазначити, що для досліджуваної галузі характерна значна частка підприємств із залученням іноземного капіталу. На основі аналізу виробників щебеневої продукції Рівненської області, можна зробити висновок, що спостерігається тенденція купівлі іноземними інвесторами практично за безцінь збанкрутілих щебених заводів і вивіз продукції (сировини) за кордон. Оскільки лише 10 % продукції споживається на території України, інші 90 % експортуються (зокрема, компанії групи «Лафарж Україна» — «Лафарж шебін».)

Третій блок вимірників у методиці оцінки рівня розвиненості динамічних здатностей дозволяє оцінити організаційний потенціал підприємства. На наше переконання, доцільно здійснювати оцінку експертно за допомогою бального методу. Три бали вважаємо за доцільне присвоїти підприємствам, у яких керівник підприємства має значний досвід роботи, процес прийняття рішень здійснюється децентралізовано, на підприємстві чітко сформована стратегія; трудові ресурси використовують ефективно. Два бали отримують підприємства де відсутня чітко сформована стратегія, переважно стратегічні рішення приймаються централізовано, не досить ефективно використовуються трудові ресурси підприємства. Централізована система управління на підприємстві, відсутність чітко сформованих цілей діяльності, ефективність використання трудових ресурсів низька дозволяє оцінити організаційний потенціал підприємства в один бал. Результати аналізу ефективності трудових ресурсів підприємства представлено в табл. 4.

Таблиця 4

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ РУХУ РОБОЧОЇ СИЛИ
ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЗА 2009—2012 рр.

Показники	Роки				Відхилення		
	2009	2010	2011	2012	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,43	0,4	0,5	0,53	-0,02	0,10	0,03
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,26	0,46	0,6	0,58	0,19	0,14	-0,01
Коефіцієнт плинності персоналу	0,18	0,39	0,43	0,54	0,21	0,04	0,12
Коефіцієнт постійного складу персоналу підприємства	1,15	1,03	1	1,02	-0,12	-0,03	0,02
Темп зростання продуктивності праці	—	1,097	1,425	1,42	—	—	—

Дослідження показників руху робочої сили на підприємстві показали, що коефіцієнти обороту персоналу за наймом і коефіцієнти обороту персоналу за вибуттям у 2009—2012 роках збільшувалися; коефіцієнт плинності персоналу також зростає; коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства в динаміці за 2009—2012 роки зменшується. Це свідчить про непостійність складу персоналу. Також чисельність персоналу, починаючи з 2004 року постійно скорочувалася. Збільшується кількість працівників, звільнених за прогули та порушення трудової дисципліни. Із загальному зменшенні кількості працюючих на підприємстві, фонд оплати праці штатних працівників має тенденцію до збільшення. Проте на підприємстві є потенціал працювати у три зміни.

Отже, однією з найважливіших складових планування збуту продукції є система попередньо укладених договорів. Зростає роль управлінського персоналу (відділу збуту та керівника підприємства) у формуванні надійних зв'язків з іноземними партнерами та укладання договорів з потенційними споживачами продукції. Стиль керівництва слід визнати «ручним»: відсутня чітко формалізована стратегія підприємства, підприємство застосовує фактично «госпрозрахунок» як основний економічний метод управління підприємством. Враховуючи вищенаведену інформацію, організаційний потенціал ПАТ «Томашгородський щербеневий завод» доцільно оцінити у 2 бали.

На основі проведеного дослідження показників визначимо коефіцієнт динамічних здатностей підприємства за формулою:

$$K_{\text{дз}} = \sum x_i a_i, \quad (1)$$

де $K_{\text{дз}}$ — коефіцієнт динамічних здатностей підприємства; a_i — ваговий коефіцієнт кожного блоку; x_i — стандартизований показник динамічних здатностей, який розраховується за формулою:

$$x_i = \frac{\sum B_i}{\sum B_{\text{max}}}, \quad (2)$$

де B_i — сума оцінок у балах кожного з трьох блоків; B_{max} — сума максимальних балів кожного з трьох блоків.

Узагальнення бальної оцінки по кожному блоку методики визначення рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства та експертна оцінка представлені в табл. 5.

Таблиця 5

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ РОЗВИНЕНОСТІ ДЗ ПІДПРИЄМСТВА

Блок оцінки	Показники	Стандартизований показник динамічних здатностей (x_i)	Ваговий коефіцієнт оцінки за блоком (a_i)
Блок 1 Економічний потенціал підприємства		0,4	0,4
Блок 2 Траєкторія розвитку підприємства		0,6	0,3
Блок 3 Організаційний потенціал підприємства		0,67	0,3
Коефіцієнт динамічних здатностей підприємства (K_{dz})		0,541	

На нашу думку, шкала рівня розвиненості динамічних здатностей підприємства потребує врахування типів стратегічної поведінки, що демонструє підприємство: реактивної (адаптивної) чи проактивної (табл. 6). Виходячи із шкали оцінювання та ґрунтуючись на отриманих результатах аналізу, вважаємо за можливе зробити такі висновки щодо рівню розвиненості динамічних здатностей досліджуваного підприємства.

ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» володіє високим рівнем адаптаційних здатностей і демонструє адаптивний тип ринкової поведінки, що проявляється у реактивному типі пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища. Проте ПАТ «Томашгородський щебеневий завод» має потенціал для зростання та прагнення завоювати унікальну конкурентну перевагу, що можливо внаслідок переорієнтації підприємства в майбутньому на проактивний тип стратегічної поведінки.

Таблиця 6

ШКАЛА РІВНЯ РОЗВИНЕНОСТІ ДЗП (АДАПТОВАНО ЗА [6])

Групи	Діапазон значень коефіцієнта динамічних здатностей підприємства (K_{dz})	Характеристика динамічних здатностей підприємства
1	$K_{dz} = [0,9 - 1,0]$	Підприємство володіє динамічними здатностями, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг. Підприємство переважно застосовує проактивну поведінку за рахунок оптимального управління процесами, активами і компетенціями.
2	$K_{dz} = [0,7 - 0,9]$	Достатній рівень динамічних здатностей підприємства. На підприємстві розвинуті окремі елементи динамічних здатностей. Підприємство адаптується до умов зовнішнього середовища, застосовуючи переважно активну поведінку.
3	$K_{dz} = [0,4 - 0,7]$	Підприємство володіє високим рівнем адаптаційних здатностей. Поеднує як активну, так і пасивну поведінку. Проте має значний потенціал розвитку. Спостерігається прояв динамічних здатностей на традиційних ринках.

Закінчення табл. 6

Групи	Діапазон значень коефіцієнта динамічних здатностей підприємства (Кдз)	Характеристика динамічних здатностей підприємства
4	Кдз = [0,2 – 0,4]	Підприємство володіє низьким рівнем адаптаційних здатностей, пасивно реагує на зміни зовнішнього середовища, має досить низький рівень конкурентоспроможності.
5	Кдз = [0 – 0,2]	Підприємство не володіє адаптаційними здатностями. Аутсайдер

Висновки. Узагальнюючи отримані результати дослідження, маємо визнати, що адаптована методика комплексного аналізу динамічних здатностей підприємства дозволяє оцінити рівень їх розвиненості на основі даних фінансової звітності та експертних оцінок. Відповідно, залишаються невирішеними завдання оцінки динамічних здатностей підприємства з «орієнтацією на майбутнє», оскільки ретроспективний аналіз діяльності підприємства не дозволяє визначити системоформуючі елементи динамічних здатностей підприємства, що формує проблемне поле для подальших наукових досліджень.

Література

1. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Тис Д. Дж, Пизано Г., Шуен Э. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. — 2003. — Выпуск 4 (№32). — С. 133—185.
2. Катякало В. С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. Санкт — Петербург: Высшая школа менеджмента, изд-во СПбГУ, 2008 — 548 с.
3. Массон, К. А. Управление динамическими способностями как основа стратегического развития предприятия : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Массон Кристина Александровна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов]. — Санкт-Петербург, 2011. — 20 с.
4. Чайка В. А., Куликов А. В. Динамические способности российских компаний — введение в проблему. Научные доклады № 40(R) — 2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
5. Верба В. А. Управління розвитком компанії / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
6. Чупандина Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели: автореферат дис... доктора фармацевтических наук: 15.00.01 / Чупандина Елена Евгеньевна. — М.: Моск. мед. акад. им. И. М. Сеченова, 2009. — 39 с.
7. Пруненко Д. О. Удосконалення організаційно-методичного механізму формування кластерів нерудних будівельних матеріалів в регіонах України: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / Д.О. Пруненко. — Х. : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2009. — 20 с.
8. Соболевський Р. В. Обґрунтування параметрів видобування і переробки декоративного каменю на основі гірничо-геометричного аналізу структур покладів: Автореф. дис... канд. техн. наук: 05.15.01 / Р.В. Соболевський. — Д.: Нац. гірн. ун-т., 2005. — 16 с.
9. Малярчук О. Г. Сучасний стан зовнішнього середовища підприємств каменедобувної та каменеобробної галузей О. Г. Малярчук // Соціально-економічний розвиток України та регіонів: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції 20-21 жовтня 2011 р. / за ред. В.М. Огаренка, А. О. Монаєнка та ін. — Запоріжжя: КПУ, 2011. — 396 с.
10. Гелета О. Л. Огляд сировинної бази декоративного каміння в Україні : Доповідь на Міжнародному форумі «Індустрія каменю» // Всеукраїнська науково — практична конфе-

ренція «Сучасні технології та особливості видобутку, обробки і використання природного каміння». — К. : Міжнародний виставковий центр, 2011. — С. 4—5

Стаття надійшла до редакції 19.04.2013 р.