

тування банками вітчизняних підприємств є необхідність надання застави. Таким чином, для цілей підвищення ефективності управління структурою капіталу підприємства, розрахунку відповідних економічних показників, необхідно розглядати вартість активів підприємства за оціночною вартістю цих активів як застави для отримання кредиту (тобто переоцінити активи), а величину його власного капіталу слід розраховувати як різницю між сумою всіх переоцінених активів підприємства і величиною його позичкового капіталу.

Вважаємо, що запропонований спосіб оцінки величини власного капіталу буде сприяти підвищенню ефективності управління формуванням капіталу під-

приємства в цілому і управлінням структурою його капіталу – зокрема.

#### Список літератури

1. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика, интерпретация. – М.: Финансы и статистика, 1996.

2. Губина И. «Обязательства»: еще одна карта большого пасьянса. Долгосрочные обязательства // Бухгалтерия. – 2000. – №16. – С.50-55.

3. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. – К.: Либра. – 1999.

4. Роуз П. Банковский менеджмент. – М.: Дело, 1997.

О.В. ОЗАРИНА,  
ДОННТУ

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Современные подходы к межфирменным отношениям строятся на признании выгоды для предприятий многочисленных форм сотрудничества при сохранении и даже усилении классических конкурентных отношений. С целью доступа к внешним ресурсам более высокого качества, поддержки и развития на этой основе собственных компетенций предприятия все чаще идут на создание стратегических альянсов (далее - СА).

Стратегические союзы представляют собой отношения партнерства между предприятиями (без создания нового юридического лица), стремящимися к достижению общих стратегических целей. Зачастую они являются одной, а иногда и единственной альтернативой роли, которую прежде в стратегии интеграции или диверсификации играло поглощение путем приобретения конкурирующего предприятия. Так сегодня

компании США имеют вчетверо больше стратегических союзов, чем собственных зарубежных филиалов.

Предприятия, сталкивающиеся с высокой неопределенностью окружающей среды (в случае выхода на новые рынки, в высокотехнологичных отраслях), имеют большую потребность в стратегической гибкости. Поскольку участники рассматривают СА как инструмент для реализации стратегий, то стратегический анализ должен дать оценку тому, может ли союз улучшить стратегическое положение предприятия в определенном бизнесе. Развитие предприятия есть непрекращающийся процесс приобретения и расширения своих ресурсных возможностей. Стратегия каждого предприятия, определяющая успех, следовательно, формируется с

целью использования и развития именно того набора ресурсов, которым оно располагает, в том числе невидимых активов – накопленных знаний, опыта, культуры и связей.

Определение альтернативного направления организационного развития связано с принятием решений в условиях недостаточности информации, динамичности среды и наличия данных качественного характера. Отечественные ученые на сегодняшний день еще не уделили должного внимания возможностям, открывающимся с точки зрения рассматриваемого подхода к организационному развитию предприятий. Нет исследований, предлагающих разработанные методики рассмотрения проблем и противоречий, которые необходимо учитывать руководителям предприятий при принятии решения об установлении сотрудничества.

Автором был проведен сравнительный анализ традиционных подходов структурирования проблем и методов принятия решений, нашедших широкое применение в различных прикладных областях с целью выявления их достоинств и недостатков для определения возможности их использования при стратегическом планировании. В модели сравнительных суждений Терстоуна используется попарное сравнение объектов, однако лишь в отношении того, что один из них более предпочтителен, чем другой, без учета степени превосходства. Использование метрической информации в матрице суждений субъектов метода анализа главных компонент, позволяет получать данные не о превосходстве, а только о подобии или ковариациях. Модель Бредли – Терри – Льюиса (БТЛ) основана на предположении о нормальности распределений и равенстве дисперсий, в результате чего получение решений является статистической процедурой. Подход Стивенса хотя и предопределяет согласованность суждений, однако используемые гипотезы одно-

мерности не могут быть проверены непосредственно, и не существует способа связать шкалы между собой, поэтому навязывается совершенная согласованность элементов. Предлагаемый Такером метод получения характеристик функционального отношения посредством факторного анализа определяет параметры только в рамках линейного преобразования. Многомерная теория полезности позволяет получить полезности только в интервальной шкале и сначала получают функцию полезности, а затем только используют ее для завершения анализа отдельной проблемы принятия решения. Метод анализа иерархий (МАИ), предложенный Саати Т. для принятия решений в условиях неопределенности, основан на аксиоме парных сравнений, обоснованной шкале для перевода суждений в числа с помощью парных сравнений и обратносимметричных отношений, кластеризации иерархических уровней, иерархической композиции путем взвешивания и сложения, аксиоме ожиданий, которая отражает соответствие заложенных в иерархию элементов ожидаемым результатам. В основу МАИ легли следующие принципы: идентичности и декомпозиции компонент, дискриминации, сравнительного суждения и синтезирования. Метод справляется с вышеперечисленными проблемами использования традиционных методов, а также с недостатками метода анализа «стоимость-эффективность», а именно решает многоаспектные задачи, позволяет использовать качественные показатели и возможность группового принятия решения. Подход к измерениям с помощью МАИ допускает определенную степень несогласованности (до 10%) как неотъемлемую часть теории. Проведенные исследования позволяют сделать вывод о наибольшей приемлемости метода анализа иерархий как системного метода для решения задач стратегического планирования.



Разрабатываемый стратегический план развития предприятия строится путем выбора различных направлений организационного развития (самостоятельно, слияние (поглощение), стратегическое партнерство) на основе расчета финансовых параметров плана. При этом исходя из необходимых затрат на формирование или реорганизацию базы компетенций, способностей и ресурсов и увеличения получаемых выгод и входящих финансовых потоков, прогнозируемых в результате достижения целей, то есть анализа выгод и затрат. Эта стадия формирования стратегического плана может быть осуществлена на основе использования метода принятия решений в условиях неопределенности - метода анализа иерархий (МАИ). Главное в определении целесообразности создания альянса заключается в принятии решения по поводу того, является ли данная организационная форма наиболее эффективным способом объединения ресурсов, что можно определить с помощью иерархического представления проблемы по методике Саати Т. [1] с оценкой относительной важности элементов иерархии.

МАИ предполагает декомпозицию проблемы на все более простые составляющие части и обработку суждений лица, принимающего решение. В результате определяется относительная значимость исследуемых альтернатив для всех критериев, находящихся в иерархии. Относительная значимость выражается численно в виде векторов приоритетов. Полученные таким образом значения векторов являются оценками в шкале отношений.

Аналитическое стратегическое планирование - процесс обучения и эволюции, то есть процесс проецирования вероятного или логического будущего (обобщенного сценария) и идеализированных желаемых будущих состояний. Все планы имеют три общих компонента - начальное состояние, цель (или ко-

нечное состояние) и средства (сам план), связывающие эти два состояния. Цель процесса планирования - соединить компоненты при минимальных издержках, чтобы достигнуть наибольшей эффективности.

Для стратегического аналитического планирования может быть использована одна из модификаций метода анализа иерархий по принципу интегрирования прямого и обратного процессов иерархического планирования [2]. Сначала проектируется вероятное будущее (первый прямой процесс). Первая цель - это логическая или достижимая цель, при постановке которой подразумевается, что предположения и факты, воздействующие на исход, останутся существенно неизменными по отношению к настоящему состоянию. Далее в качестве второй цели принимается желаемое будущее, достижение которого требует больших изменений на входах, которые нужно не только осуществить, но и сделать необратимыми, несмотря на первоначальное поведение системы. Затем разрабатываются новые политики с учетом проблем реализации сценариев и ресурсов и возможностей предприятия (первый обратный процесс), которые присоединяются к набору существующих, и с учетом этих изменений вновь проектируется будущее (второй прямой процесс). Проводится сравнение двух вариантов вероятного будущего и желаемого будущего, соответствующих первому и второму прямому и первому обратному процессам планирования относительно их главных характеристик. Анализ интегральных оценок обобщенных вероятных исходов для первого и второго прямых процессов позволяет оценить уменьшение во второй итерации различий между вероятным и желаемым исходами.

Данная методика была апробирована для аналитического стратегического планирования направлений организационного развития в условиях ОАО

«Макеевский завод «Факел», производящем огнетушители. Положение предприятия на начало 2002 года являлось неустойчивым не только в связи с общим состоянием угольной отрасли и тем, что средства безопасности не являются предметом острой необходимости, но из-за конкурентных условий. При наличии шести заводов – конкурентов предприятие исторически занимает ведущее положение на рынке огнетушителей для угольной промышленности Украины. Отсутствие эффективной конкуренции не способствовало изменению психологии и развитию инициативы руководства для успешного выживания предприятия и тем более его развития. В результате завод стал убыточным, его мощности были загружены на 20-30%, штат сокращен в 3 раза, оборудование морально и физически устарело, что сказывалось на объемах производства и качестве продукции.

Участившиеся аварийные ситуации на шахтах обеспечили лавинообразный рост спроса на средства безопасности. Собственники предприятия, учитывая изменившееся окружение, неудовлетворенность существующим положением на предприятии и специфику выпускаемой продукции, поставили перед руководством предприятия задачу разработки стратегии дальнейшего организационного развития.

В рассматриваемом примере принята попытка проектирования стратегий организационного развития предприятия на последующие 6 лет. В основе стратегического аналитического планирования лежит механизм иерархического структурирования проблемы выбора варианта организационного развития предприятия с учетом следующих критериев: полезность, потребность в инвестициях, риски (схема 1).

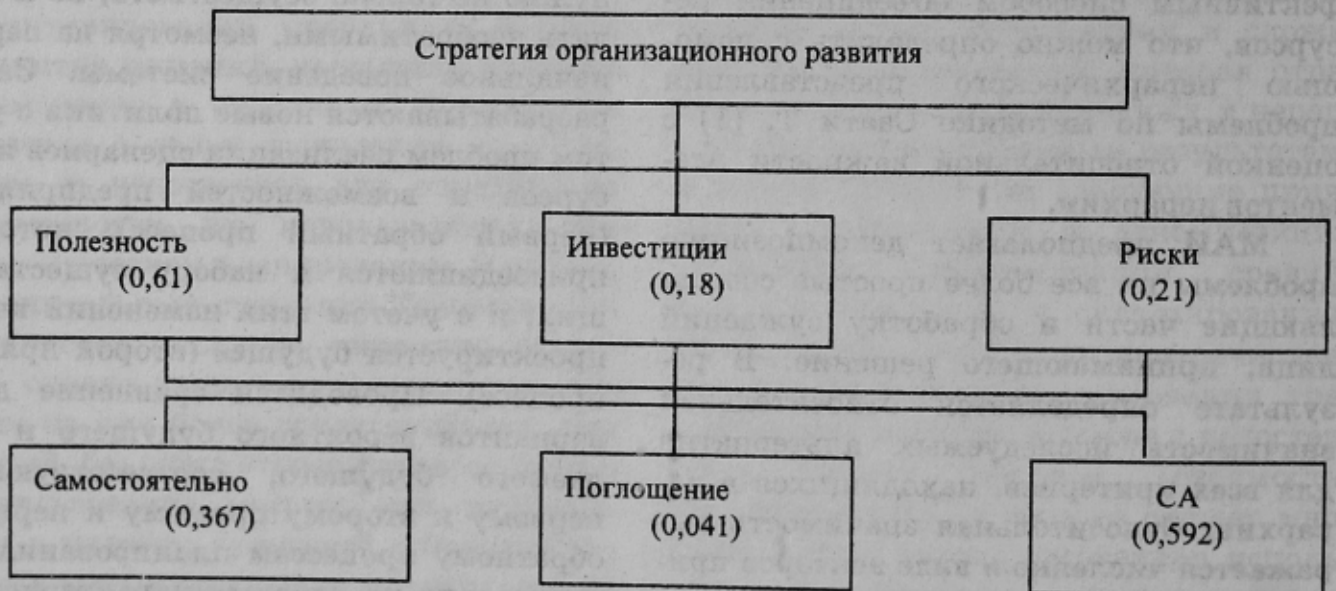


Схема 1. Выбор стратегии организационного развития

Приоритеты направлений развития по критерию полезность определяются согласно интегрированию прямого и обратного процессов по методу анализа иерархий. При первом прямом процессе планирования (схема 2), который является описательной ветвью, была по-

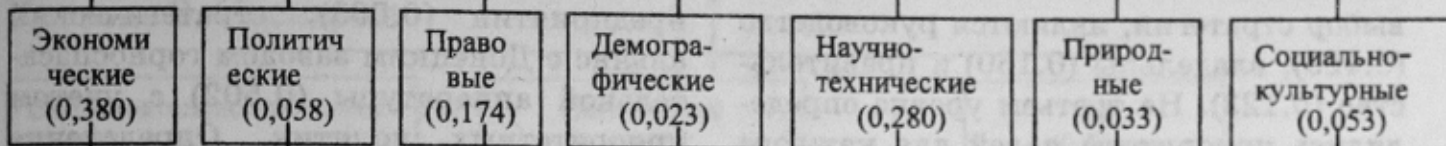
строена иерархия окружения завода, включающая факторы макросреды, среди которых определены как приоритетные для рассматриваемого периода по относительному влиянию: экономические (0.380), научно-технические (0.280), правовые (0.174), и участников



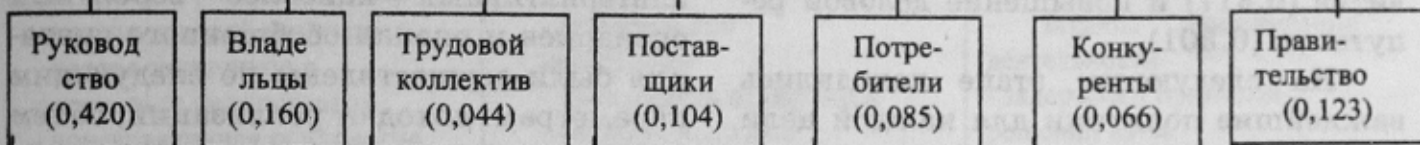
Уровень 1. Фокус

Вероятная стратегия организационного развития

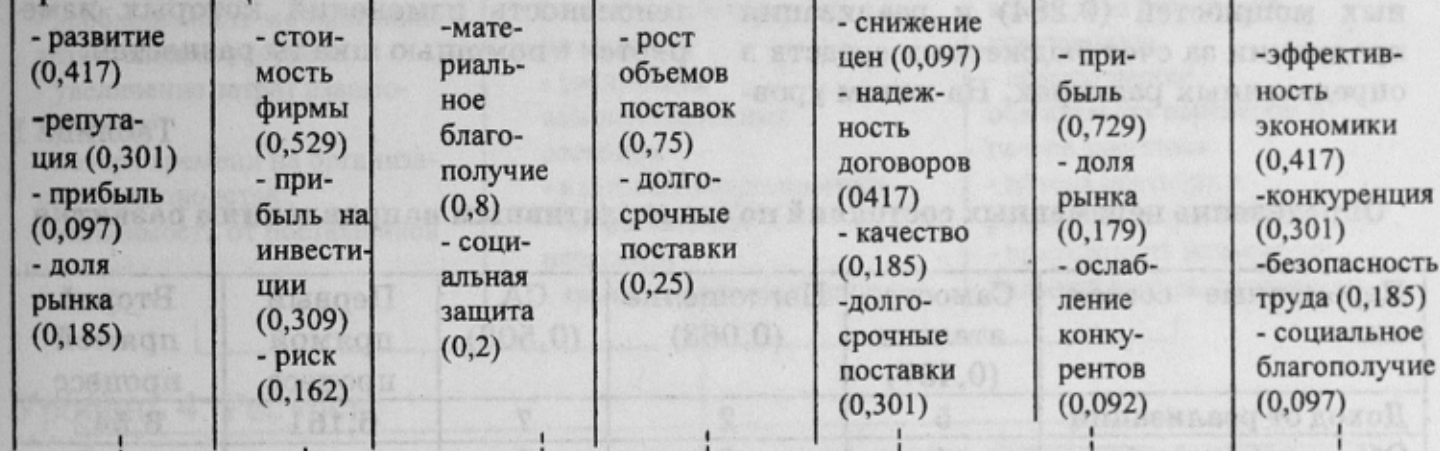
Уровень 2. Факторы



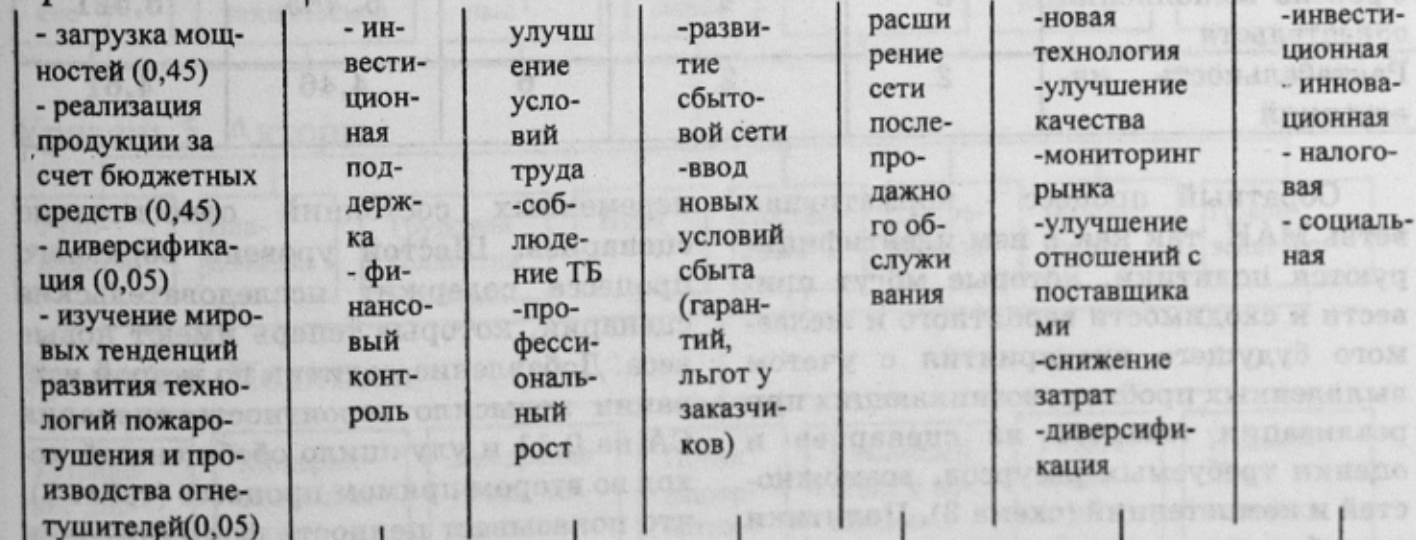
Уровень 3. Акторы



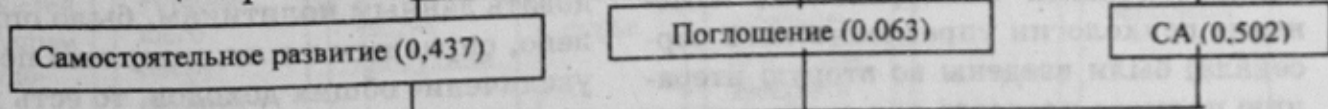
Уровень 4. Цели



Уровень 5. Политики



Уровень 6. Сценарии



Уровень 7. Обобщенный исход

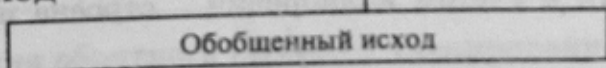


Схема 2. Иерархия первого прямого процесса планирования

микросреды. Согласно нормализованных весов важнейшими акторами, оказывающими более сильное влияние на выбор стратегии, являются руководство (0.420), владельцы (0.160) и правительство (0.123). На третьем уровне определялись приоритеты целей для каждого актора, например, для руководства: развитие (0.417) и повышение деловой репутации (0.301).

На следующем этапе находились важнейшие политики для каждой цели основных акторов, например, для руководства – это загрузка производственных мощностей (0.284) и реализация продукции за счет бюджетных средств в определенных размерах. На пятом уров-

не определялся наиболее вероятный сценарий развития из трех возможных: самостоятельно (0.437), приобретение предприятия (0.063), стратегический альянс с Донецким заводом горноспасательной аппаратуры (0.502) с учетом приоритетных политик. Определение последствий от принятия и реализации альтернативных наиболее вероятных сценариев и оценка обобщенного сценария были осуществлены по следующим параметрам: доход от реализации, объем реализации, экономия затрат, уровень выполненных обязательств (табл. 1), интенсивность изменений которых измеряется с помощью шкалы разностей.

Таблица 1

#### Определение переменных состояний по альтернативным направлениям развития

Переменные состояния	Самостоятельно (0,437)	Поглощение (0,063)	СА (0,502)	Первый прямой процесс	Второй прямой процесс
Доход от реализации	5	2	7	6,161	6,542
Объем реализации	4	2	6	5,184	5,236
Экономия затрат	3	4	4	3,638	3,785
Уровень выполнения обязательств	3	4	7	5,483	5,521
Рентабельность инвестиций	2	2	6	4,46	4,61

Обратный процесс – нормативная ветвь МАИ, так как в нем идентифицируются политики, которые могут привести к сходимости вероятного и желаемого будущего предприятия с учетом выявленных проблем, возникающих при реализации каждого из сценариев и оценки требуемых ресурсов, возможностей и компетенций (схема 3). Политики с наибольшими относительными весами в обратном процессе (взаимодействие с потенциальными конкурентами, изменение психологии управленческого персонала) были введены во вторую итерацию прямого процесса для оценки величины сходимости с учетом калибровки

переменных состояний относительно сценариев. Шестой уровень обратного процесса содержит исследовательские сценарии, которые теперь имеют новые веса. Добавление политик во второй итерации повысило вероятность сценария СА на 0,11 и улучшило обобщенный исход во втором прямом процессе (табл. 1), что показывает ценность формулировки нового обобщенного сценария.

Прежде чем принять решение следовать данным политикам, было определено, оправдывают ли издержки по ним увеличение общих доходов, то есть установлен уровень риска, для чего была выстроена иерархия издержек (схема 4) и



Уровень 1. Фокус

Желаемая стратегия организационного

Уровень 2. Сценарии

Самостоятельное развитие  
(0,411)

Поглощение  
(0,039)

СА  
(0,550)

Уровень 3. Проблемы

- потеря деловой репутации
- потеря заказчиков в результате недопоставок
- консервативная психология управленческого персонала
- наличие узких мест
- необходимость мобилизации значительных ресурсов
- увеличение затрат взаимодействия
- потеря времени на организацию производства
- зависимость от поставщиков

- значительные инвестиции
- зависимость от партнера
- антимонопольные ограничения
- отсутствие мотивации в развитии собственного потенциала
- увеличение административных расходов
- издержки реорганизации
- сопротивление персонала
- время на реорганизацию

- затраты координации деятельности
- задержки в принятии решений из-за координационных проблем
- необходимость мотивации вследствие отсутствия конкуренции
- невыполнение обязательств партнером и потеря заказчика
- потеря партнера в результате недопоставок
- возможность извлечения большей выгоды партнером

Уровень 4. Ресурсы

Стратегические

Организационно-технические

Материальные

Финансовые

Трудовые

Инновационные

Управленческие

Уровень 5. Акторы

Руководство

Владельцы

Трудовой коллектив

НИИ

Поставщики

Потребители

Конкуренты

Правительство

Уровень 6. Политики

Устранение дисбаланса производственных мощностей по группам оборудования

Модернизация и замена морально и физически устаревшего оборудования

Внедрение новой технологии окраски для повышения качества продукции

Поиск альтернативных источников сырья

Взаимодействие с потенциальными конкурентами для выполнения обязательств

Реорганизация сбытовой сети

Изменение психологии управленческого персонала

Схема 3. Иерархия обратного процесса планирования

произведено сравнение альтернатив по соотношению выгод и затрат (табл. 2). Наиболее предпочтительным вариантом по данному критерию является вариант стратегического союза с конкурентом (0,55).

Таким образом, учитывая приоритет каждого проекта по критериям: полезность, потребность в инвестиционном капитале и уровень риска, а также приоритеты самих критериев, представляется возможным признать наилучшим на данном этапе времени вариант СА с ДЗГА как альтернативу с наибольшим весом (0,592) (табл. 1).

Для покрытия элементов риска и неопределенности проблемы планирования были рассмотрены в трех временных горизонтах, то есть с определенным дисконтированием с использованием приоритетов горизонтов времени, полученных из блочной матрицы периодов и факторов. Итак, для первых двух лет рассматриваемого периода была признана приоритетной стратегия стратегического союза, для второго и третьего временного периода аналогичным образом стратегия самостоятельного развития.

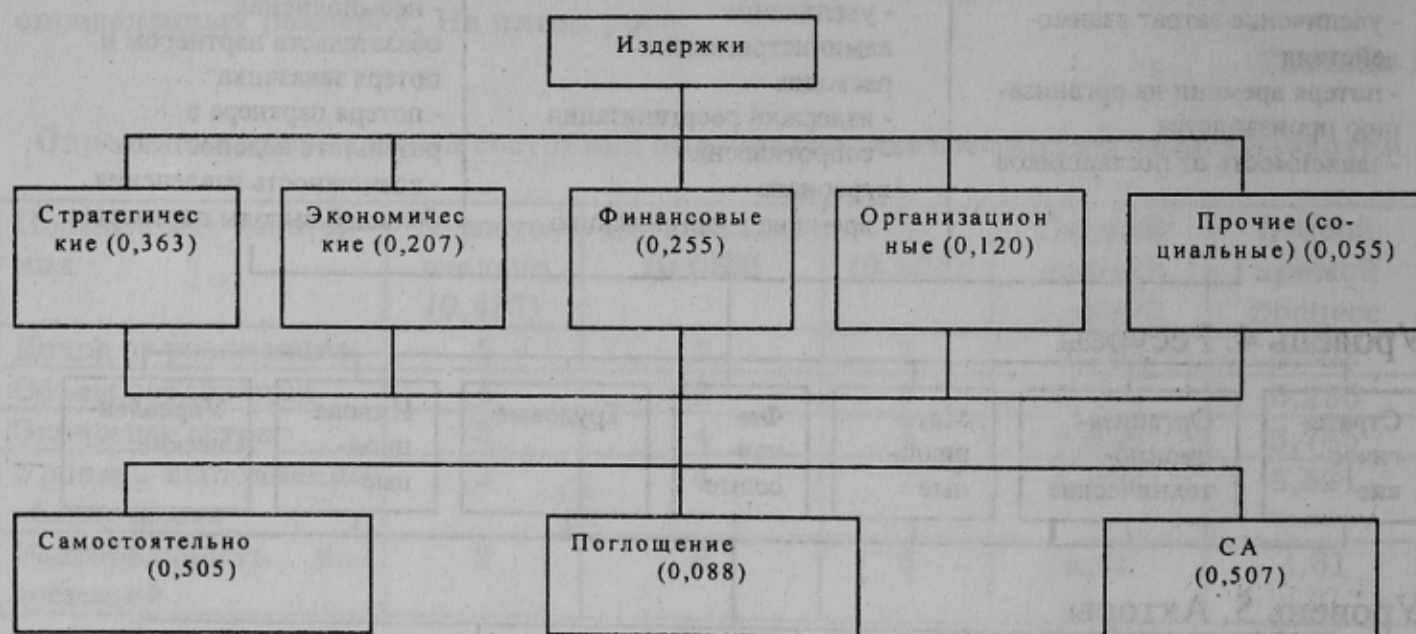


Схема 4. Иерархия издержек

Определение соотношения выгод и издержек

Таблица 2

Альтернативные сценарии	Вектор приоритетов выгод	Вектор приоритетов издержек	Соотношение Выгод и издержек	Нормированный вектор приоритетов отношений
самостоятельно	0,362	0,505	0,717	0,33
поглощение	0,023	0,088	0,261	0,22
СА	0,615	0,507	1,21	0,55



Несмотря на все достоинства, МАИ имеет ряд недостатков, таких как:

- рассогласование оценок, связанное с трудностями оценки отношений сложных элементов;
- увеличение количества оценок с увеличением набора элементов;
- субъективный характер информации;
- недостатки прогнозирования, связанные с упрощением действительности;
- рассогласование, связанное с предложенной дискретной шкалой для оценки элементов.

Несмотря на это, возможно применение МАИ как системного метода, предназначенного для решения системных проблем, для аналитического стратегического планирования в аспекте управления организационным развитием предприятия. Результатом его использования являются:

- 1) вывод об эффективности существующей бизнес – системы с точки зрения требований рынка;
- 2) определение точки максимально эффективного приложения усилий и ресурсов для адаптации и развития предприятия;
- 3) формирование стратегического плана, который строится на усилении компетенций и увязанных с ними спо-

собностей с выбором возможных направлений развития как внутреннего (кадры, ресурсы), так и внешнего (слияния, поглощения, стратегические альянсы) с учетом рассмотрения возникающих проблем и оценки возможных выгод и затрат;

4) стимулирование повышения уровня знаний о специфических проблемах планирования, раскрытия и накопления дополнительных знаний и информации. Продолжительное взаимодействие участников и структурированный диалог в процессе обсуждения представляются благоприятными факторами в процессе обучения.

#### Список литературы

1. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем.-М.: Радио и связь.-1991.-215 с.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике.- М.: Финансы и статистика.- 2001.-544 с.
3. Саати Т. Целочисленные методы оптимизации.- М.: Радио и связь.-1973.-153 с.
4. Вітлінський Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком.- К.-2000.-172 с.

**Е.И. КОНОВАЛОВ,**

**О.Ю. ИВАНОВА,**

*Харьковский государственный экономический университет*

## МЕХАНИЗМ ВЗАИМОСВЯЗИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обеспечение конкурентоспособности предприятия требует, с одной стороны, определенных предпосылок, к которым может быть отнесено наличие у него конкурентных преимуществ, а с другой, – разработки эффективной стратегии развития предприятия, результатом

реализации которой и является его устойчивая конкурентная позиция на рынке.

Сама стратегия предприятия, включая все ее функциональные составляющие