

## ФІНАНСОВО-ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ДЗЕРКАЛІ ЙОГО SWOT-АНАЛІЗУ ТА СИНТЕЗУ

СЕРІКОВ А. В.

кандидат фізико-математичних наук

ГРАНЬКО К. Б.

аспірантка

Харків

Подолати кризового стану, в якому достатній час знаходиться будівельна галузь України [11], потребує належних дій як на макро-, так і мікро-економічному рівнях. І саме останній повинен нести головний тягар. Тому сьогодні актуальними є всі проблеми розвитку будівельних підприємств, які, природно, доцільно віднести до групи стратегічних. Серед стратегій, на наш погляд, найбільш перспективною може бути стратегія збалансованого прибуткового зростання [19, с. 11 – 13]. За таких умов будівельне підприємство вимушене напрацювати та демонструвати здібності до ефективного використання (а також формування) ресурсної бази на достатньо великих проміжках часу. Такі здібності можна віднести до категорії «потенціал» [13, с. 52 – 66]. З'являється завдання до розробки стратегії розвитку потенціалу підприємства, яке не є традиційним, але актуальним та новим як з боку теорії, так і з боку практики стратегічного управління підприємствами. При цьому таке нове за змістом завдання може розв'язуватися завдяки використанню вже добре відомих інструментів стратегічного аналізу та планування, до яких, безперечно, належить і SWOT-аналіз. Виникає тільки проблема його коректного застосування при розробці стратегії розвитку фінансово-виробничого потенціалу будівельного підприємства.

Серед нещодавніх публікацій, присвячених питанням визначення, оцінки, логіки формування та використання потенціалу розвитку будівельного підприємства, можна відзначити роботи К. А. Мамонова [10] та А. Г. Шемета [20]. Але кожна з них висвітлює лише можливі шляхи розв'язку сформульованих проблем, не пропонуючи конкретних засобів просування по цих шляхах. Тому, на нашу думку, є потреба в створенні таких засобів, не відкидаючи можливості пристосування вже добре відомих за рахунок їх доробки або модифікації.

Мета даної статті – на основі моделювання, побудованого на системному підході, запропонувати процедуру використання SWOT-аналізу та синтезу для розробки стратегії розвитку фінансово-виробничого потенціалу будівельного підприємства.

Системний підхід в побудові загальної теорії організації дає плідні результати достатньо давно, бо такий підхід дає цілісний погляд на будь-яку сутність [3, с. 8 – 9].

Найбільш вичерпне визначення поняття «система» належить, на нашу думку, відомому радянському фізіологу П. К. Анохіну: «...Системою можна назвати тільки такий комплекс вибірково залучених компонентів, у яких взаємодія і взаємини приймають характер взаємодії компонентів на отримання сфокусованого корисного результату. Конкретним механізмом взаємодії компонентів є звільнення їх від надмірних ступенів свободи, не потрібних для отримання даного конкретного результату, і, навпаки, збереження всіх тих ступенів свободи, які сприяють отриманню результату» [2, с. 35]. Чинником, що упорядковує множину компонентів (або елементів) системи та зв'язки між ними є результат (ціль або властивість), який система повинна забезпечити.

А. І. Уїюмов [15] пропонував під системою  $\{S\}$  розуміти щось ціле, не роздільне на незалежні частини, де виділяється сукупність структурних елементів  $\{a\}$  з певними стосунками  $(R)$ , такими, що виникає множина так званих емерджентних властивостей  $(P)$ , що не зводяться до властивостей окремих частин (елементів) [17, с. 9]. У цьому випадку можна використовувати символічний опис виду [15, с. 103]:

$$\{S\} = \underset{def}{\{[\{a\}R]P\}}, \quad (1)$$

де *def* – дефінієндум – відкрита, атрибутивна, суб'єктна формула. Опис системи у формі (1) підказує доцільність введення тривимірної системи координат  $\{S_p, S_r, Sa\}$ , у рамках якої можна описати властивості (або цілі) системи, сукупність її структурних елементів і відношення між ними.

Властивості системи, як стає зрозумілим, можуть бути забезпеченими при умові здійснення в ній сукупності взаємодій між структурними елементами, тобто процесів. Під останніми розуміється стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, котрі за певною технологією перетворюють входи у виходи, що мають цінність для споживача [7, с. 17]. Необхідно визнати, що фахівці-економісти користуються більш загальним терміном «бізнес-процес» [12, с. 4], який має таке ж саме змістовне наповнення.

Бізнес-процес повинен мати свого володаря – посадову особу або колегіальний орган управління, що має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, а також несе відповідальність за результат процесу. Володар процесу є його невід'ємною частиною [7, с. 18]. Вхід бізнес-процесу – це продукт (сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги тощо), який в ході виконання процесу перетворюється у вихід. Як вихід бізнес-процесу виступає матеріальний чи інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання процесу (готова продукція, документація, інформація, персонал, послуги тощо) і

споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами. Ресурсом бізнес-процесу може бути матеріальний чи інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання процесу, але він не є входом процесу [7, с. 19]. До ресурсів процесу можуть бути віднесені інформація, устаткування, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок та інше. Володар бізнес-процесу внаслідок планування та управління процесом виконує розподіл і перерозподіл ресурсів для досягнення найліпших результатів.

На нашу думку, поняття «ресурс процесу» доцільно замінити поняттям «потенціал», під яким можна розуміти реальну або ймовірну спроможність системи (або її компонентів) виконувати цілеспрямовану роботу (саме таке визначення дає і Боб Райан [13, с. 61]), яка є фактичною ознакою існування бізнес-процесів. При цьому потенціал буде визначатися як самою ресурсною базою, так і ефективністю її використання, а сам володар бізнес-процесу може виступати часткою його потенціалу.

**З** урахуванням вищенаведеного будь-яка властивість (ціль) системи, як результат роботи, що виконується в межах необхідних для цього бізнес-процесів, повинна визначатися множиною цих процесів, що протікають у множині структурних елементів, які утворюють певну ієрархію, і повинні мати відповідний потенціал. Для такого визначення можна скористатися системним геометричним простором, який враховує множини ієрархічних рівнів ( $S_h$ ), бізнес-процесів ( $S_L$ ) і потенціалів ( $S_w$ ) (рис. 1).

Вздовж вісі  $S_h$  відображені ієрархічні рівні організації (підприємства) та відповідні їм властивості (цілі). Тут більш високому ієрархічному рівню відповідає більш високий рівень організованості.

Вісь  $S_L$  поєднує три складові бізнес-процесів: 1) «входи», 2) «перетворення», 3) «виходи». «Входами» бізнес-процесу можуть бути фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та інші види ресурсів. Процес «перетворення» уявляє з себе сукупність різних видів діяльності, в межах яких використовується один або декілька видів ресурсів. Внаслідок цієї діяльності на «виході» створюється продукт (послуга), яка є певною цінністю для споживача.

На вісі  $S_w$  знаходять відображення різноманітні потенціали підприємства, які є складовими його сукупного потенціалу [8], а саме: (1) маркетинговий, (2) організаційного розвитку, (3) виробничий, (4) фінансовий, (5) управлінський, (6) кадровий, (7) інформаційний, (8) інноваційний, (9) інвестиційний. Об'єднання вказаних потенціалів в певну цілісність дозволяє організації (підприємству) сформулювати так звані ключові компетенції [18, с. 159], які забезпечать їй довготривалу конкурентоздатність.

За рахунок того, що кожна вісь на рис. 1 має певну множину градацій, в прямокутному паралелепіпеді умовно можна виділити певну кількість комірок, кожна з котрих матиме лише для неї властиву трійку характеристик  $\{\hat{S}_h, \hat{S}_L, \hat{S}_w\}$ . За таких умов з'являється логічна необхідність і можливість у використанні методів морфологічного аналізу і синтезу [1, с. 207], але оперувати

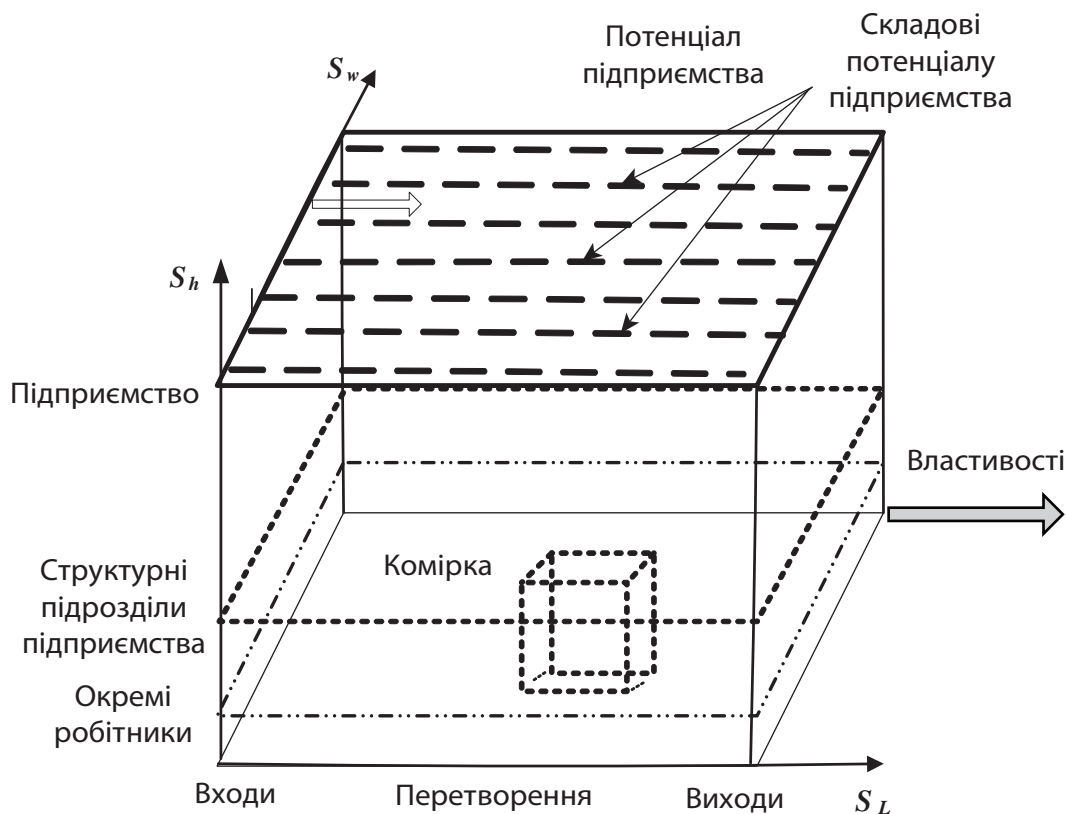


Рис. 1. Відображення системи властивостей (цілей) підприємства в системному просторі ( $S_h, S_L, S_w$ )

прийдеться, так би мовити, з «морфологічним ящиком» властивостей (цілей). Фактично його об'єм визначатиме складність аналізу і синтезу системи в цілому, оскільки саме очікувані результати (цілі) є системотворним (і структуро-творним) чинником будь-якої системи. Як своєрідний фільтр тут можуть виступати інтереси (цінності) усіх «мажоритарних» стейкхолдерів (зацікавлених осіб і груп) суб'єкта господарювання.

Повтор міркувань, що викладені вище, приводить до «морфологічних ящиків» структурних елементів і стосунків між ними. Морфологія цих ящиків формується під впливом заданої (або створюваної) системи властивостей (цілей) і являє собою всі можливі перебори структурних елементів і стосунків між ними. Загальний результат приводить до моделі, що зображена на рис. 2.

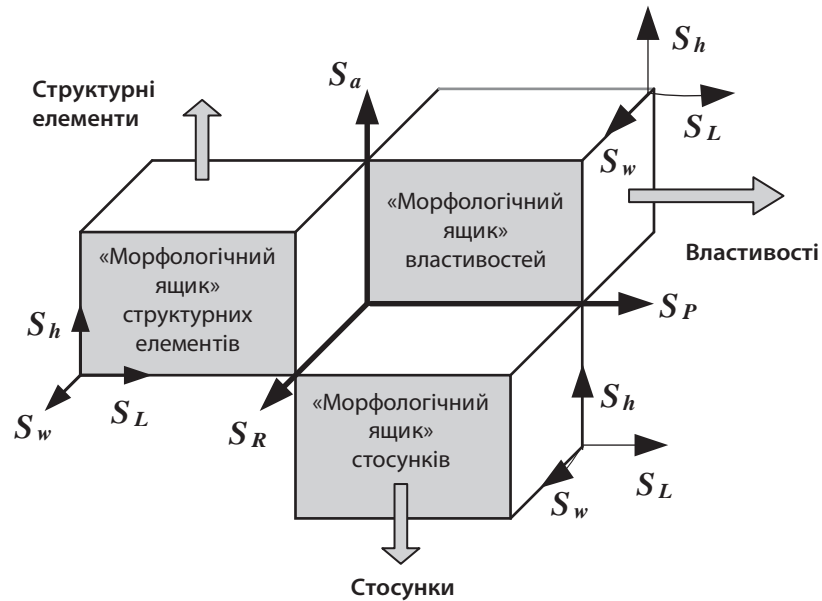


Рис. 2. Цілісне відображення елементів, стосунків і властивостей підприємства як системи в адекватному координатному просторі

Досвід дослідження ефективності складних систем показує доцільність введення чотирьох якісно різних методологічних рівнів аналізу систем [21, с. 44]. На

рис. 3 зображено схему методологічних рівнів аналізу суб'єктів господарювання (СГ):

- I рівень – «склад – властивості» (або елементарний рівень);
- II рівень – «структура – функції» (або агрегативний рівень);
- III рівень – «підприємство – поведінка» (або системний рівень);
- VI рівень – «метасистема – діяльність» (або глобальний рівень).

Перший методологічний рівень охоплює прийоми і методи дослідження елементів СГ, їх склад і властивості. На цьому рівні аналізуються різні властивості елементів СГ, виявляються їх технологічні, експлуатаційні, економічні і інші характеристики. Об'єктом дослідження на

рівні «структура – функції» є дії, бізнес-процеси, що реалізуються у рамках підсистем (структурних підрозділів) СГ. На методологічному рівні «підприємство – поведінка» досліджується діяльність

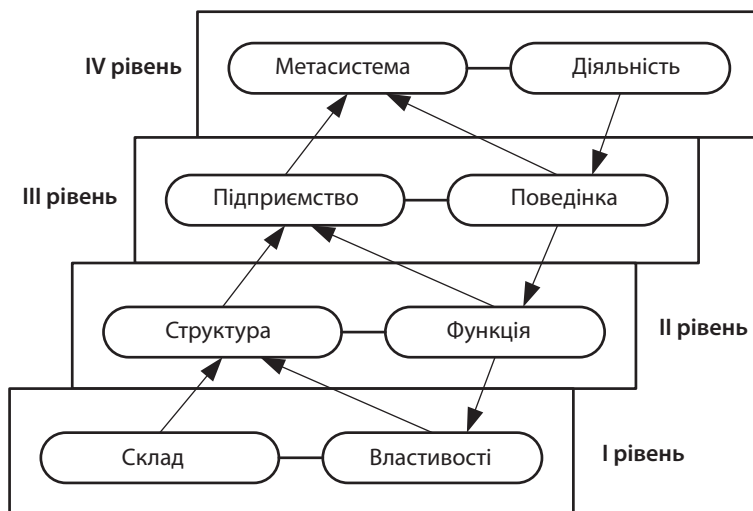


Рис. 3. Схема методологічних рівнів аналізу суб'єктів господарювання [21, с. 44]

будівельного підприємства по створенню і реалізації будівельних проектів. На рівні «метасистема – діяльність» досліджується метасистема, що включає до свого складу СГ разом з його зовнішнім середовищем. Характер діяльності метасистеми, її цілі визначають поведінку СГ.

Якщо відштовхуватися від системних уявлень про підприємство як частку більш масштабної метасистеми (або надсистеми), то його стратегія збалансованого прибуткового зростання може сприйматися як результат синтезу цілей у трьох напрямках, а саме: (1) цілей метасистеми

(вісь  $S_H$ ), (2) цілей кінцевих споживачів (вісь  $S_L$ ), (3) цілей підприємства (вісь  $S_W$ ). Останні за своєю суттю є потенціали, які виявляють себе завдяки цілеспрямованій роботі підприємства на досягнення певного результату. Користуючись фізичними аналогіями, ми будемо наголошувати, що вказана робота може відбутися під впливом якоїсь сили, що є величиною векторною, або силового поля [9, с. 76]. Силою (або силовим полем), що змушує будівельне підприємство виконувати цілеспрямовані дії (або роботу), виступає реальна або очікувана потреба метасистеми в нерухомості, яка генерує відповідний попит та пропозицію (рис. 4). Їх співвідношення визначає величину такої сили, під впливом якої стейкхолдери (носії особистих інтересів) організації формують (створюють) за рахунок об'єднання різноманітних ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні, необхідний підприємству потенціал. Як ресурси може розглядатися все, що може бути залучене до виробництва необхідних для забезпечення життєдіяльності людини матеріальних і нематеріальних благ. При цьому потенціал підприємства повинен визначатися не тільки кількістю ресурсів, а ще й ефективністю їх використання. Ефективність будь-якої діяльності є, як відомо [14], величиною векторною, координатами якої виступають показники результативності, ресурсоемності та часу досягнення результату. З цих причин потенціал підприємства також повинен бути величиною векторною, координатами якої можуть бути обсяги ресурсів та ефективність їх використання. При такому визначенні потенціалу з'являється природна можливість для його вимірювання, а з останнім – і управління.

Процедура оцінки сильних та слабких сторін підприємства передбачає виявлення [6, с. 38 – 40]: (1) вразливих місць, які виступають джерелом ризиків у діяльності підприємства, (2) гнучкості, яка є здатністю підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін, (3) ефективності будь-яких дій підприємства, (4) ресурсного забезпечення діяльності підприємства, (5) можливостей, тобто здібностей, знань і кваліфікацій, котрі підприємство зможе використати в будь-якій ситуації. Все перелічене є ознаками категорії «потенціал». Таким чином, фактично SWOT-аналіз є аудитом складових потенціалу підприємства (див. вісь  $S_W$  на рис. 1), для вимірювання яких використовується рангова шкала с двома градаціями: «сильний» або «слабкий».

Після аудиту внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства за допомогою SWOT-матриці (приклади див. в [4, с. 64 – 65] або на рис. 5) розробляється низка стратегій (в послідовності, що вказана на рис. 5), які за своєю суттю налаштовані на підсилення всього позитивного, що є у підприємства, а також нівелювання всього негативного. І одне, і друге потребує відповідних змін складових потенціалу підприємства. Досягти цього можна за рахунок процедур SWOT-синтезу складових потенціалу, що повинно бути обов'язковим елементом стратегічного планування на підприємстві [16]. При цьому будь-яка стратегія, що формується на базі SWOT-аналізу, обов'язково повинна супроводжуватися розробкою стратегії розвитку потенціалу підприємства. Дійовою процедурою тут може бути застосування GAP-аналізу [5, с. 75] та причинно-наслідкових діаграм [5, с. 80].

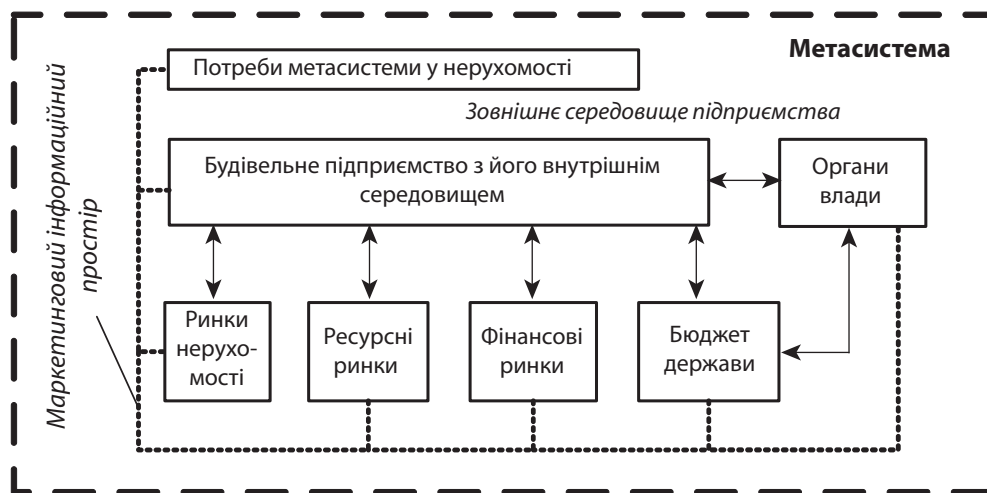


Рис. 4. Місце будівельного підприємства в метасистемі

Треба визнати, що сила, яка породжується потребами метасистеми, може підсилюватися або послаблятися за рахунок відповідних комбінацій умов, що виникають або можуть виникнути одночасно у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Такі умови можна виявити завдяки добре відомому SWOT-аналізу [4, с. 60 – 70], якому передують визначення сильних (*strength*) та слабких (*weakness*) сторін внутрішнього середовища, а також можливостей (*opportunities*) та загроз (*threats*), які продукує зовнішнє середовище (рис. 5).

Розглянемо процедуру SWOT-синтезу фінансово-виробничого потенціалу будівельного підприємства на такому прикладі.

Нещодавно Президентом України була ініційована програма «Доступне Житло», яка спрямована на здешевлення вартості іпотечних кредитів для забезпечення доступним житлом громадян, яким необхідне поліпшення житлових умов. Публічне акціонерне товариство «Куряжський домобудівний комплекс» (ПАТ КДБК) разом з Укргазбанком сповістили про свою участь в

цій програмі [22]. Як відомо [23], ПАТ КДБК на ринку нерухомості займає певну нішу житла економ-класу та соціального житла, будуючи серійні багатопверхівки та впроваджуючи при цьому нову технологію утеплення панельних будинків (це сильна сторона внутрішнього середовища підприємства, яку позначимо як  $S_i$ ).

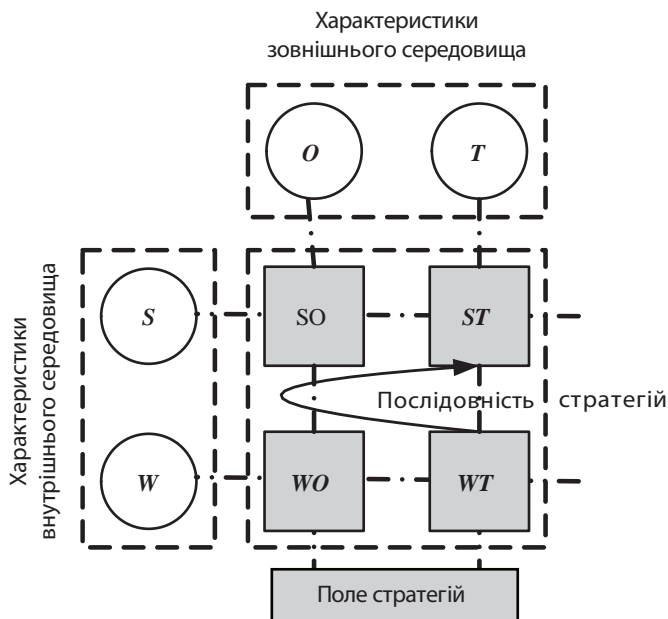


Рис. 5. SWOT-матриця

При придбанні житла за програмою «Доступне Житло» споживач сплачує 70% його вартості, а решту – держава. У держбюджеті України на цю програму у 2012 році виділено 200 млн грн. Харківська область з цієї суми може одержати біля 20 млн грн. В обласному та міському бюджетах на вказані цілі заплановано виділити по 5 млн грн. Таким чином, мова може йти про 30 млн грн бюджетних коштів для доступного житла. У цілому за рік можна залучити 100 млн грн. При ціні житла у 5500 грн/кв.м вказані бюджетні кошти забезпечать будівництво 360 квартир площею у 50 кв. м. На будівництво третини з них може розраховувати ПАТ КДБК (це можливість  $O_p$ , яку надає підприємству його зовнішнє середовище). Синтез (об'єднання)  $S_i \cup O_i$  стимулює підприємство до подальшого опанування новітніх технологій панельного домобудівництва, що підвищить його виробничий потенціал і забезпечить конкурентоспроможність у майбутньому. З'являється необхідність у синтезі цілей в координатному просторі  $\{S_p, S_L, S_w\}$ , який породжує низку завдань для поліпшення структури потенціалів, бізнес-процесів та організаційної структури.

До слабких сторін ПАТ КДБК варто віднести спрямованість на будівництво панельного житла (позначимо це як  $W_i$ ), яке в очах споживачів коштує у порівнянні з житлом із цегли не дуже високо. Єдиний позитивний момент – менша ціна за панельне житло у порівнянні з цегляним. Але він може зникнути тому, що постійно підвищується ціна (цю загрозу позначимо через  $T_i$ ) на металеву арматуру та цемент (у поточному році таке підвищення вже склало 17% і 19% відповід-

но). Синтез  $W_i \cup T_i$  спровокує погіршення фінансового стану ПАТ КДБК, тому що собівартість будівництва об'єктивно буде зростати, а ціна житла з міркувань утримання конкурентоздатності буде залишатися незмінною. Щоб уникнути цього треба напрацьовувати додаткову споживчу привабливість панельного житла, що виправдувало б підвищення його ціни. А таке може бути можливим лише за умови подальшого підсилення виробничого потенціалу ПАТ КДБК, що знов-таки потребує відповідного синтезу цілей в координатному просторі  $\{S_p, S_L, S_w\}$  та розробки завдань для поліпшення структури потенціалів, бізнес-процесів та організаційної структури.

## ВИСНОВКИ

У роботі на основі системного підходу дістало подальшого розвитку визначення категорії «потенціал» і вперше показано процедуру SWOT-синтезу фінансово-виробничого потенціалу будівельного підприємства в процесі розробки стратегії його розвитку. Подальші дослідження будуть пов'язані з впровадженням цих пропозицій при розв'язанні конкретних практичних питань. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст] / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
2. Анохин П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем [Текст] / П. К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М. : Наука, 1973. – С. 5 – 61.
3. Винограй Э. Г. Общая теория организации и системно-организационный подход : Монография [Текст] / Э. Г. Винограй. – Томск : Изд-во Том.ун-та, 1989. – 336 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
5. Гершун А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / Андрей Гершун, Микаэл Горский. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
6. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2003. – 368 с.
7. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : Учебник [Текст] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
8. Коваленко Г. М. Врахування галузевої специфіки при визначенні складових потенціалу будівельного підприємства [Текст] / Г. М. Коваленко, О. М. Касьянова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1\\_koval.php](http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_koval.php)
9. Кухлинг Х. Справочник по физике [Текст] / Хорст Кухлинг ; пер. с нем. – М. : Мир, 1982. – 520 с.
10. Мамонов К. А. Потенціал розвитку будівельного підприємства: економічна сутність, логіка формування й ви-

користання [Текст]/ К. А. Мамонов // Комунальне господарство міст. – 2010. – вип. 94. – С. 202 – 208.

**11. Мамонов К. А.** Современные аспекты кризисных явлений в строительной отрасли Украины [Текст] / К. А. Мамонов, О. П. Колонтаевский // Бизнес Информ. – 2010. – № 9. – С. 35 – 37.

**12. Менеджмент процессов** [Текст]/ Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухтна, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

**13. Райан Б.** Стратегический учет для руководителя [Текст] / Боб Райан ; пер. с англ.– М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.

**14. Сериков А. В.** Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление [Текст] / А. В. Сериков // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2(24). – С. 212 – 219.

**15. Уемов А. И.** Системный подход и общая теория систем [Текст] / А. И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.

**16. Учитель Ю. Г.** SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации. – Изд. 2-е, суц. перераб.

и доп. [Текст] / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М. : КД «ЛИБРОКОМ», 2010. – 328 с.

**17. Флейшман Б. С.** Основы системологии [Текст] / Б. С. Флейшман. – М. : Радио и связь, 1982. – 368 с.

**18. Хамел Г.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

**19. Чакраварти Б.** Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор [Текст] / Бала Чакраварти, Питер Лоранж. – М. : BestBusinessBooks, 2012. – 232 с.

**20. Шемет Л. Г.** Проблемы оценки стратегического потенциала предприятия [Текст] / Л. Г. Шемет // Бизнес Информ.– 2010.– № 4(3).– С. 49 – 51.

**21. Эффективность технических систем** [Текст] / Под общ. ред. В. Ф. Уткина, Ю. В. Крючкова // Надежность и эффективность в технике: Справочник: В 10 т. / В. С. Авдеевский и др. – Том 3. – М. : Машиностроение, 1988. – 328 с.

**22.** <http://stroyobzor.net.ua/news/78090>

**23.** <http://www.regionstroy.com.ua/11010/>