

УДК 330.4

**ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Галынина Д.А.***студент,**Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,**Нижний Новгород, Россия***Аннотация**

Оценка и мониторинг стратегического потенциала организации является неотъемлемым процессом стратегического управления, одной из ответственной операцией стратегического планирования. В данной статье рассматривается методика определения уровня стратегического потенциала организации путем проведения интегральной оценки. Дается характеристика этапов процесса интегральной оценки, в том числе, приводится перечень показателей, характеризующих стратегический потенциал организации, описывается один из способов расчета весовых коэффициентов значимости (метод анализа иерархий Т.Саати).

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, стратегический менеджмент, интегральная оценка, интегральный показатель, метод анализа иерархий.

**INTEGRATED ASSESSMENT OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC  
POTENTIAL**

**Galynina D.A.***Student,**Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,**Nizhny Novgorod, Russia*

**Annotation**

Assessment and monitoring of the organization's strategic potential is an integral process of strategic management, a responsible operation of strategic planning. This article discusses the method of determining the level of strategic potential of the organization by conducting an integrated assessment. The article describes the stages of the integrated assessment process, including a list of indicators that characterize the strategic potential of the organization, describes one of the ways to calculate the weight coefficients of significance (the method of analyzing hierarchies of T. Saati).

**Keywords:** strategic capability, strategic management, integral assessment, integral index, method of hierarchy analysis

В течение долгого времени руководители организаций концентрировали свои усилия на решении текущих проблем, оперативном управлении и краткосрочном планировании. Вопросы же стратегического развития в процессе осуществления хозяйственной деятельности часто оставались без внимания. Сейчас же глобализация и информатизация экономики с особой остротой поставили вопрос о выявлении факторов стратегического успеха предприятия в долгосрочной перспективе.

Согласно ресурсной концепции стратегического менеджмента, создание конкурентных преимуществ и организация эффективных механизмов их использования, обеспечивающих компании устойчивую конкурентоспособность в условиях динамично меняющейся внешней среды, возможно прежде всего через развитие ее стратегического потенциала, которое, в свою очередь, невозможно без наличия представления о его текущем уровне [1,2].

Одним из способов, позволяющим его получить, является проведение интегральной оценки.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Метод интегральной оценки заключается в осуществлении расчета показателя, обобщающего в себе значения других показателей, скорректированных согласно степени их значимости. В рамках анализа стратегического потенциала организации этапы его проведения можно охарактеризовать следующим образом [8]:

1. формирование системы показателей оценки стратегического потенциала;
2. сбор и аналитическая обработка необходимой исходной информации о предприятии и его отрасли;
3. расчет индивидуальных показателей оценки стратегического потенциала и установление их значимости;
4. расчет сводных интегральных показателей по каждой из составляющих стратегического потенциала и установление их весовых коэффициентов значимости;
5. расчет итогового интегрального показателя и его интерпретация.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из них.

Первым и основополагающим этапом процесса определения уровня стратегического потенциала организации является формирование соответствующей системы показателей.

Система показателей оценки стратегического потенциала, являясь базой проводимого анализа, должна быть сформирована таким образом, чтобы:

- отражать структуру стратегического потенциала организации, затрагивая все его составляющие;
- учитывать тот факт, что стратегический потенциал предполагает не только имеющиеся ресурсы, но и те, которые предприятие может приобрести или поменять в результате реализации стратегических решений;

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

— принимать во внимание позицию предприятия на рынке.

Наиболее общая система показателей анализа стратегического потенциала организации представлена в таблице 1 [3, 5, 7].

Таблица 1 – Показатели оценки стратегического потенциала организации

Показатель	Методика расчета
<b>Финансовый потенциал</b>	
Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей стоимости активов
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов к краткосрочные обязательства
Коэффициент оборачиваемости активов	Отношение выручки к среднегодовой стоимости активов
Коэффициент рентабельности активов	Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов
Индекс рентабельности продаж	Отношение значения коэффициента рентабельности продаж предприятия (частного от деления чистой прибыли на выручку) к лучшему значению в отрасли или среди ближайших конкурентов
<b>Производственный потенциал</b>	
Коэффициент годности основных фондов	Отношение остаточной стоимости основных фондов к первоначальную
Коэффициент обновления основных фондов	Отношение стоимости поступивших основных фондов к стоимости основных фондов на конец периода
Фондовооруженность	Отношение среднегодовой стоимости основных фондов к среднесписочной численности рабочих
Индекс фондоотдачи	Отношение значения фондоотдачи предприятия (частного от деления выручки на среднегодовую стоимость основных фондов) к лучшему значению в отрасли или среди ближайших конкурентов
Индекс материалоотдачи	Отношение значения материалоотдачи (частного от деления выручки на сумму материальных затрат)

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

	предприятия к лучшему значению в отрасли или среди ближайших конкурентов
Инновационный потенциал	
Индекс обновления выпускаемой продукции	Отношение удельного веса новой продукции в общем объеме выпускаемой продукции предприятия к лучшему значению в отрасли или среди ближайших конкурентов
Индекс инвестирования в НИОКР	Отношение темпа роста расходов на НИОКР предприятия к лучшему значению, достигнутому в отрасли или группе предприятий
Индекс внедрения инноваций	Отношение коэффициента внедрения инноваций (частного от деления числа внедренных инновационных решений к общему числу предложенных и разрабатываемых) к лучшему значению, достигнутому в отрасли
Кадровый потенциал	
Индекс стабильности кадров	Отношение коэффициента стабильности кадров (частного от деления численности работников, проработавших на предприятии более трех лет к среднесписочной численности работников) к лучшему значению, достигнутому в отрасли
Индекс мотивации персонала	Отношение средней заработной платы одного работающего компании к максимально достигнутой в отрасли или группе предприятий
Индекс производительности труда	Отношение средней выработки одного работающего на предприятии к максимально достигнутой в отрасли или группе предприятий

Второй этап – сбор и обработка исходной информации, необходимой для проведения анализа – заключается в консолидации следующих данных:

- показателей финансовой отчетности предприятия;
- показателей управленческого учета предприятия;

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

- показателей, характеризующие деятельность отдельных конкурентов;
- среднеотраслевых показателей.

Третий этап предполагает расчет показателей стратегического потенциала в разрезе его основных составляющих и установление их значимости.

Методов определения значимости коэффициентов в целях расчета интегрального показателя в научной литературе описано множество: метод ранжирования, метод приписывания баллов, метод модифицированной первой главной компоненты, метод рандомизированных сводных показателей (МРСП), формулы Фишберна, метод анализа иерархий (МАИ) [4].

Наиболее доступным и качественным с точки зрения проведения расчета и получаемым результатам является последний из них.

Метод анализа иерархий, предложенный американским математиком, профессором Томасом Саати, основывается на построении матрицы попарных сравнений коэффициентов, осуществляемых по шкале, представленной в таблице 2.

Таблица 2 - Шкала попарного сравнения коэффициентов

Балл	Характеристика
1	выставляется равнозначным для организации показателям
3	присваивается показателю, немного превосходящему по значимости с ним сравниваемый
5	показатель обладает средним уровнем важности
7	присуждается показателю, который организацией считается значительно более важным, чем сравниваемый
9	отмечается принципиальная важность показателя

Пример составления матрицы попарных сравнений коэффициентов представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица попарных сравнений коэффициентов

Показатель	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$x_1$	1	1/5	1/3	9	1/7
$x_2$	5	1	7	1/9	5
$x_3$	3	1/7	1	3	5
$x_4$	1/9	9	1/3	1	1/9
$x_5$	7	1/5	1/5	9	1
Итого	16,11	10,54	8,87	22,11	11,25

После построения матрицы производят ее нормировку – деление каждого элемента матрицы на сумму по столбцу, в котором он находится (таблица 4).

Таблица 4 - Матрица попарных сравнений коэффициентов после нормировки

Показатель	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
$x_1$	0	$(1/5) / 9,54$ = 0,02	$(1/3) / 7,87$ = 0,04	$9 / 21,11 =$ 0,43	$(1/7) / 10,25$ = 0,01
$x_2$	$5/15,11 =$ 0,33	0	0,89	0,01	0,49
$x_3$	0,20	0,01	0	0,14	0,49
$x_4$	0,01	0,94	0,04	0	0,01
$x_5$	0,46	0,02	0,03	0,43	0

Средние значения строк нормированной матрицы и будут являться весовыми коэффициентами значимости:

$$q_1 = \frac{0 + 0,02 + 0,04 + 0,43 + 0,01}{5} = 0,10$$

$$q_2 = \frac{0,33 + 0 + 0,89 + 0,01 + 0,49}{5} = 0,34$$

$$q_3 = \frac{0,20 + 0,01 + 0 + 0,14 + 0,49}{5} = 0,17$$

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

$$q_4 = \frac{0,01 + 0,94 + 0,04 + 0 + 0,01}{5} = 0,20$$

$$q_5 = \frac{0,46 + 0,02 + 0,03 + 0,43 + 0}{5} = 0,19$$

Определенные таким образом веса коэффициентов, характеризующие отдельные составляющие стратегического потенциала, позволяют осуществить переход к установлению сводных интегральных показателей по каждой из них – четвертому этапу интегральной оценки:

$$J_m = \sum_{i=1}^n k_i \times q_i , \quad (1)$$

где  $J_m$  – сводный интегральный показатель  $m$ -ой составляющей стратегического потенциала;

$n$  – число показателей, характеризующих данную составляющую стратегического потенциала.

$k_i$  – значение  $i$ -го показателя  $m$ -ой составляющей стратегического потенциала;

$q_i$  – вес коэффициент значимости  $i$ -го показателя  $m$ -ой составляющей стратегического потенциала.

На четвертом этапе метод анализа иерархий проводится снова – здесь определяются веса самих структурных единиц стратегического потенциала организации, то есть финансового, производственного, инновационного, кадрового потенциалов.

Расчет общего интегрального показателя стратегического потенциала – пятый этап оценки стратегического потенциала организации - производится по формуле:

$$P = \sum_{m=1}^n J_m \times Q_m , \quad (2)$$

где  $P$  – интегральный показатель стратегического потенциала;

$n$  – количество составляющих стратегического потенциала;



ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

$I_m$  – сводный интегральный показатель  $m$ -ой составляющей стратегического потенциала;

$Q_m$  – коэффициент значимости  $m$ -ой составляющей стратегического потенциала.

После того, как значение общего интегрального показателя стратегического потенциала организации получено, его необходимо каким-то образом интерпретировать: сравнив со значением прошлого периода либо оценив с использованием специальной шкалы, самостоятельно разработанной руководством организации с учетом специфики ее отрасли или же позаимствованной.

Разработка оценочной шкалы, в целом, является не самой трудной задачей. За верхнюю ступень с пометкой «абсолютный уровень» берется интервал значений интегрального показателя, получаемый путем его расчета по максимально возможным величинам отдельных показателей.

Следующие позиции рассчитываются как: 80% от максимально возможного значения – «высокий уровень развития», 60% - «стабильный уровень», 40% - «неустойчивый стратегический потенциал», 20% - «кризисное состояние стратегического потенциала».

Расчет и подобная интерпретация интегрального показателя позволяет руководству организации понять уровень стратегического потенциала, увидеть слабые стороны и разработать соответствующий перечень корректирующих мероприятий, обеспечить себе устойчивую конкурентоспособность.

### **Библиографический список**

1. Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации / В.В. Васильева // Известия Российского государственного университета им. А.И. Герцена. – 2016. - №119 – С. 90-96

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

2. Васильева Н.А. Концептуальные подходы к исследованию стратегического потенциала организации / Н.А. Васильева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2016. – С. 66-68

3. Гайфуллина М.М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия / М.М. Гайфуллина // Вестник ВЭГУ. – 2015. - №4 (78). – С. 22-33.

4. Макарова И.А. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья / И.А. Макарова // Символ науки. – 2015. - №7. – С.87-94

5. Немцова И.Ю. Стратегическое управление развитием предприятий хлебопекарной промышленности: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук (08.00.05) / Немцова Ирина Юрьевна; Кубанский госуд. тех. унив. – Краснодар, 2016. – 197 с.

6. Попова А.С. Оценка стратегического потенциала организации / А.С. Попова // Мир инноваций. – 2018. – №3. – С.46-50

7. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 608 с.

8. Савченко М.В. Интегральный подход к оценке трудового потенциала предприятия / М. В. Савченко, В. В. Краснова, И. В. Савченко // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – 2018. - №1. – С. 199-211

*Оригинальность 89%*