

Секція: Стратегічний менеджмент

МЕЛІКСЕТЯН ЛІЛІТ РАФАЕЛІВНА

*магістрант факультету менеджменту та маркетингу
Національного технічного університету України «КПІ»*

м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Через швидкі зміни у зовнішньому середовищі виникає невизначеність і процесі ведення виробничої діяльності підприємств. Задля стійкості розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємство має вміти адекватно реагувати на непередбачуваність ринку. Відомими способами протидії є формування ефективної системи та використання комплексу інструментів стратегічного управління [1].

Для оцінювання ефективності стратегічних рішень використовуються такі показники і системи: «Піраміда ефективності», модель Лоренца Мейсела, «Концепція EVA», які добре оцінюють як фінансові, так і не фінансові показники. Найбільш точною системою для оцінки стратегічних рішень є збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC), розроблена професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортонем. BSC є найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)[2].

Близькою по своєму комплексному складу до збалансованої системи показників є модель Лоренца Мейсела, яка була розроблена в 1992 році. Вона, як і збалансована система показників, визначає чотири перспективи, на основі яких повинна бути оцінена діяльність підприємства. Модель Д. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса «Піраміда ефективності» полягає в зв'язку

корпоративної стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками, яка складається з чотирьох різних рівнів, що характеризують структуру підприємства: на верхньому рівні керівництво підприємства формує корпоративне бачення стратегії; на другому рівні – цілі підрозділів і дивізіонів конкретизуються стосовно певного ринку і фінансових показників; третій рівень – цілі і функції орієнтовані на задоволення клієнта і гнучкість виробництва і є сполучними ланками між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Мету цього рівня показують драйвери ефективності відносно двох ринкових цілей і однією фінансовою; у найнижчій частині піраміди, тобто в області операцій, дії оцінюються щодня, щонеділі або щомісячно. Умовно система показників повинна бути інтегрована так, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх [3].

Фомченкова Л.В. досліджує стратегічний аналіз організаційно-економічного розвитку промислових підприємств на основі динамічного підходу, що враховує фактор часу при дослідженні ділового середовища [5]. В науковій роботі В.В. Пастухової, автором розроблено методичне забезпечення визначення внутрішньої, зовнішньої ефективності та інтегральної оцінки стратегії.

Виходячи з досвіду вітчизняного бізнесу, підприємства вже приступають до формалізації стратегій, планів та бізнес-процесів. Є необхідність оцінки того, наскільки ефективно організації розробляють та змінюють свої стратегії в нестабільному середовищі.

Метою даного дослідження є формування наукових підходів до стратегічної ефективності підприємства.

При виявленні проблем на вітчизняних підприємствах було виділено наступне: нестабільність середовища вимагає корегування стратегій і планів; нестачі кваліфікаційних навичок стратегічного управління;

складність в розробці стратегічного планування; відсутність системи мотивації персоналу; низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками. На основі даного аналізу було виділено декілька підходів [4].

Витратний підхід – ефективність трактується як співвідношення результатів діяльності підприємства та витрат на їх досягнення.

Функціональний підхід – співвідношення результатів та моделі організаційного розвитку.

Інтеграційний підхід – результат позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, що обумовлено рівнем використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім оточенням.

Системний підхід виділяє зовнішню ефективність стратегії як рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища.

Дослідження сутнісного підходу до систем стратегічного оцінювання передбачає реалізацію кількох послідовних етапів [6]: формування переліку показників ($i=1\dots n$), за якими буде проводитися оцінка; визначення ступеня значущості кожного окремо узятого показника (k_i); розрахунок середнього темпу росту кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії, та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану; аналіз динаміки зміни показників; визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i) \quad (1),$$

де n – кількість показників, од.; k_i – ступінь значущості i -го показника, %; g_i - параметр, що відображає динаміку зміни i -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки одиничне значення, а за негативної нульове; f_i – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із

форс-мажорними обставинами. Даний підхід дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей. Порівнюючи розглянуті підходи можна зробити висновок, що оцінка ефективності стратегії визначається ступенем досягнення цільових показників. Дані підходи не вирішують системні суперечності стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством [7].

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє визначити стратегічну ефективність підприємства як динамічну стійкість економічної, соціальної і екологічної діяльності підприємства при відповідності стратегічним ініціативам.

Стратегічна ефективність розраховується на основі отриманих результатів стратегічного аналізу та включає в себе характеристику цільових сегментів споживачів, методів ведення конкурентної боротьби, державної політики, умов розвитку регіону та галузі, а також правил і конкретних дій роботи організації [8]. Щоб оцінити стратегічну ефективність визначимо систему показників: інвестиційна привабливість компанії; максимізація вартості компанії; частка ринку; рентабельність обсягу продаж за сегментами споживачів; можливість залучення нових споживачів; якість продукції; можливість диверсифікації продукції або виробництва в цілому; можливість повторної купівлі продукції; привабливість підприємства для персоналу; імідж підприємства. Також пропонується включати динамічні критерії, що відповідають певній стадії життєвого циклу та використовують темп зростання виражений рангами. Це дозволить сформулювати в динаміці стратегічну ефективність у довгостроковій перспективі [8].

Стратегічні показники оцінюються щоквартально, але кожне підприємство залежно від ступеню стабільності зовнішнього середовища і його впливу може окремо визначати періодичність оцінювання.

Література:

1. Артеменко Л.П. Стратегічний розвиток підприємств в умовах турбулентності середовища. – Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія / Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. та ін. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С.13-37.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухові. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – С. 253 – 256.
3. Фомченкова Л.В. Динамическая концепция и методы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия. Монография / Л.В. Фомченкова. – Смоленск: Универсум, 2012. – 204 с.
4. Димов С.Х. Стратегическая эффективность бизнеса как важный элемент его инновационного развития / С.Х. Димов, В.В. Смирнов // Бизнес посоки. – 2011. - №2. – С. 57 – 71.
5. Тюкавкин Н.М. Стратегическая эффективность деятельности компании / Н.М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 1-4.
6. Дідович Ю. О. Вдосконалення стратегічного планування як системи / Л. М. Ціцак, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дідович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород. – 2011. – Спецвипуск 33, частина 4. – Серія Економіка). – С. 128-135. 119
7. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І.О. Казачков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. – С. 36-42.

8. Зубкова, О.В. Системное управление промышленным предприятием: монография /О.В. Зубкова. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2009. – 494 с.