

5. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2004. № 3. — С. 307—312.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2011 р.

УДК 338.2 І.

В. Тяжкороб, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємства
та прикладної статистики
Інституту хімічних технологій,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕТАП УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Удосконалено підхід до оцінки поточної стратегії підприємства на основі аналізу структури результатів діяльності щодо нормативного ряду показників, за яким стратегія розвитку підприємства є раціональною, шляхом введення у нормативний ряд показника «темпи зростання основних фондів», що дозволяє всебічно й наочно відобразити характер розвитку підприємства внаслідок реалізації стратегії та зробити певні висновки відносно її ефективності.

Ключові слова: поточна стратегія підприємства, інструменти стратегічного аналізу.

Постановка проблеми. Однією із важливих сучасних проблем будь-якого українського підприємства, яке працює в умовах ринку, є проблема його виживання, адаптації до впливу світових суспільно-економічних процесів та забезпечення безперервного розвитку. Ефективне розв'язання даної проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що може бути досягнуто на основі грамотно розробленої стратегії розвитку підприємства. Проте, перш ніж розробити нову стратегію, необхідно мати чітке уявлення про стан, у якому знаходиться підприємство в даний момент та про його поточну стратегію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесу оцінки поточної (реалізованої) стратегії підприємства знайшло відображення у наукових працях таких відомих зарубіжних і вітчизняних економістів, як М. Альберта, В. Вінокурова, О. Віханського, А. Зуба, О. Ковтуна, Ю. Лапигіна, М. Мескона, С. Попова, А. Стрікленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі [2—4; 6—8; 10—12] та ін. Для оцінки реалізованої стратегії цими вченими визначено чинники, які необхідно проаналізувати, виділено низку кількісних і якісних критеріїв та показників оцінки, наведено сукупність характеристик правильності стратегії, узагальнено умови використання формальних моделей та матричних (портфельних) методів.

Крім того, в менеджменті підприємства для оцінки економічної активності підприємства, його інноваційного розвитку використовуються різні варіації

«економічної нормалі» або «золотого правила» економіки підприємства, що передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останнє повинно бути вищим за темпи зростання сукупних активів [5, с. 347]. Причому останні дослідження проводилися в основному в двох напрямках. Перший напрямок стосується конкретизації методики застосування «золотого правила» у частині інтерпретації базових показників, на основі яких воно формулюється, методу розрахунку окремих показників для забезпечення зіставності порівнюваних показників щодо їх сутності, необхідності обліку інфляції [9]. Другим напрямком є збільшення кількості темпових показників шляхом введення в базову формулу додаткових співвідношень, що модифікують її структуру (доповнення базової системи нерівностей темпом зміни собівартості [1], темпом зростання нематеріальних активів і продуктивності праці [13]). Все це підкреслює необхідність удосконалення методології практичного використання «золотого правила», як у напрямі застосування його як «нормалі» для оцінки поточної стратегії підприємства, так і в напрямі структурних модифікацій цього правила і сутності порівнюваних показників.

Метою даної статті є удосконалення підходу до оцінки поточної стратегії підприємства на основі виміру ступеню відповідності фактичної структури показників його розвитку вимогам такого розвитку, за яким забезпечується розширене виробництво. Методи дослідження — логічний, узагальнення, статистичного та графічного аналізу.

Вклад основного матеріалу дослідження. Оцінка поточної стратегії підприємства має двоїтий характер. З одного боку, аналіз та оцінка стратегії підприємства й структури його ділової активності є першим етапом стратегічного аналізу диверсифікованого підприємства, а з іншого боку — завершує стратегічне планування та продовжується на всіх етапах реалізації стратегії.

Поточна стратегія охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому її неможна оцінити будь-яким узагальнюючим показником. На практиці існує безліч можливих підходів до розуміння поточної стратегії підприємства.

Так, у роботі А. Томпсона та А. Стрикленда [12] розглянуто п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх чинників, які необхідно проаналізувати й оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією. До зовнішніх чинників віднесено: розмах діяльності фірми і ступінь різноманітності виробленої продукції, диверсифікованість фірми; загальний характер і природа недавніх придбань фірми і продажів частини її власності; структура і спрямованість діяльності фірми за останній період; можливість, на які була орієнтована фірма останнім часом; ставлення до зовнішніх загроз. Внутрішніми чинниками є: цілі фірми; критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень виробленої продукції; ставлення керівництва до фінансового ризику; рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР; функціональні стратегії.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі наводять низку кількісних та якісних критеріїв, які використовуються в процесі оцінки стратегії. Кількісними критеріями є: частка ринку; задоволеність робітників; зростання обсягу продажу; чистий прибуток; втрачені через забастовки дні; курс акцій; рівень витрат та ефективність виробництва; норма дивідендів; рівень витрат та ефективність збуту; дохід у розрахунку на акцію; плинність кадрів; прибуток на капітал; невиходи на роботу;

виплати за цінними паперами. До якісних критеріїв вчені відносять: здатність залучити висококваліфікованих менеджерів; розширення обсягу послуг клієнтам; поглиблення знань ринку; зниження кількості загроз; використання можливостей [8].

В. Вінокуров при оцінці стратегії пропонує виділяти показники зовнішньої та внутрішньої ефективності (показники досягнення цілей та економічності); використовувати загальносистемні та приватні показники (показники досягнення результатів та стану системи); економічні показники доповнювати поведінковими показниками організації, а також використовувати ситуаційний підхід до відбору критеріальних показників, якими можуть бути показники результативності організації, економічності, прибутковості, зміни частини ринку та ін. [2, с. 47—48].

С. Попов зазначає, що ефективна стратегія організації — це той чи інший, однак обов'язково органічний та змістовний сплав таких взаємодоповнюючих та взаємопідсилюючих характеристик, як ментальна правильність обраної (розробленої) стратегії, ситуаційність, унікальність стратегії, майбутня невизначеність як стратегічна можливість, гнучка адекватність [10, с. 22—26].

Інші російські вчені відзначають, що оцінка стратегії передбачає оцінку вироблених стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності, послідовності для організації та порівняння результатів здійснення стратегії з рівнем досягнення цілей [3; 4, с. 228; 7, с. 220—221]. При цьому вони виокремлюють три основні елементи, які є ознакою ефективної системи оцінки, — це мотивація, інформація та критерії оцінки прийняття рішення за результатами оцінки стратегії. Серед критеріїв оцінки стратегії називають послідовність здійснення стратегії, узгодженість з вимогами середовища, здійсненність стратегії, прийнятність для груп впливу та переваги щодо конкурентів [4, с. 229—232; 7, с. 220].

Популярними та доволі поширеними інструментами оцінки поточної стратегії підприємства є формальні моделі дослідження певного виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи. На практиці їх використовують залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства [6, с. 131]. Так, формальні моделі застосовують для діагностики і стратегічного аналізу бізнесу підприємства або вузькоспеціалізованого підприємства, до них відносять: модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій; матриця «товар—ринок» тощо. Матричні методи, серед яких модель BCG, модель GE/McKinsey, модель ADL/LC, модель Shell/DPM, модель Hofer/Schendel, SWOT-матриця, модель SPACE та ін., використовують, зазвичай, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку агрегованих та диверсифікованих підприємств.

Наведені інструменти стратегічного аналізу не являються універсальними. Кожен із них має певні переваги та недоліки, що обмежують їх використання, висувають додаткові вимоги до інтерпретації отриманих результатів, а також мають певні припущення, за яких відповідна модель є коректною ([2, с. 51—52, 59—64; 6, с. 136—150; 11] та ін). Крім того, більшість існуючих інструментів стратегічного аналізу з числа зазначених базується на результатах якісного аналізу або на експертній оцінці, що підвищує суб'єктивність кінцевих висновків та зумовлює необхідність додаткових зусиль щодо інтерпретації результатів [11]. Однак переважно якісний характер аналізу певним чином зменшує управлінську цінність представлених інструментів.

З огляду на це для оцінки поточної стратегії підприємства доцільним є використання методів і моделей, які мають кількісний характер. Так, оцінити поточну стратегію можна шляхом виміру ступені відповідності фактичної структури показників розвитку підприємства нормативній структурі показників [2, с. 124—132]. Згідно з цією методикою фактична структура показників відображає реальні пріоритети у зростанні показників, а нормативна структура — вимоги ефективного розвитку підприємства, за яким забезпечується розширене виробництво.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного ряду показників оцінюється за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмана:

$$K = 1 - \frac{6 \cdot S(d)^2}{n^3 - n}, \quad (1)$$

де $S(d)^2$ — сума квадратів різниць рангів показників у ряду;
 n — кількість рангів у ряду.

Графічне зображення динаміки коефіцієнта K дозволяє зробити висновок про характер виробничо-господарської діяльності підприємства внаслідок реалізації поточної стратегії. Чим вищим буде ступінь відповідності фактичної та нормативної структур економічних показників, тим вищою буде результативність стратегії та гармонійний розвиток підприємства.

Слід зазначити, що наведений у методиці нормативний ряд містить показник нормативно-чистої продукції, який уже не розраховується. Крім того, враховувати необхідно й те, що в діяльність підприємства авансується капітал не тільки для придбання оборотних засобів та живої праці, а й основних засобів. Проте показник, який би відображав їх стан, відсутній. Тому пропонуємо удосконалити дану методику шляхом виведення із співвідношення, яке відображає нормативний ряд, неіснуючих показників та введення показника — темпи зростання основних фондів ($T_{\text{оф}}$). Нормативний ряд матиме вигляд:

$$T_{\text{вп}} > T_{\text{рп}} > T_{\text{мв}} > T_{\text{сп}} > T_{\text{оф}} > T_{\text{зп}} > 100 \%, \quad (2)$$

де $T_{\text{вп}}$, $T_{\text{рп}}$, $T_{\text{мв}}$, $T_{\text{сп}}$, $T_{\text{зп}}$ — відповідно, темп зростання валового прибутку, обсягу реалізованої продукції, матеріальних витрат, собівартості реалізованої продукції, витрат на оплату праці.

Отже, запропонований нормативний ряд всебічно відображатиме темпи розвитку підприємства та необхідність коректування і внесення потрібних змін у його стратегічний план.

Практичне застосування удосконаленого підходу до оцінки поточної стратегії продемонструємо на прикладі ВАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат» (м. Рубіжне Луганської обл.). Для проведення аналізу та оцінки використано дані фінансової звітності підприємства за 2003—2009 рр.

Таблиця 1

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА, %

Рік	$T_{вп}$	$T_{рп}$	$T_{мв}$	$T_{сп}$	$T_{оф}$	$T_{зп}$
2003	136,20	111,62	94,08	106,66	117,54	122,22
2004	168,53	176,49	181,71	178,54	142,12	158,46
2005	134,65	173,96	151,88	183,51	113,87	133,49
2006	125,88	124,44	228,07	124,19	107,61	125,48
2007	112,00	109,06	108,57	108,53	101,93	111,49
2008	131,55	125,44	120,81	124,30	119,05	121,25
2009	153,78	110,65	112,49	102,14	125,32	110,12

За отриманими даними, використовуючи співвідношення (2), розраховано пріоритетність темпів зростання аналізованих показників та за формулою (1) коефіцієнт рангової кореляції Спірмана. Результати розрахунків зведено в табл. 2.

Таблиця 2

ФАКТИЧНІ РЯДИ ДИНАМІКИ

Рік	Ранг темпів зростання показників						Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана, K
	$T_{вп}$	$T_{рп}$	$T_{мв}$	$T_{сп}$	$T_{оф}$	$T_{зп}$	
2003	1	4	6	5	3	2	0,029
2004	4	3	1	2	6	5	0,429
2005	4	2	3	1	6	5	0,429
2006	2	4	1	5	6	3	0,143
2007	1	3	4	5	6	2	0,429
2008	1	2	5	3	6	4	0,714
2009	1	4	3	6	2	5	0,486

За розрахованими значеннями коефіцієнта рангової кореляції Спірмана побудовано графік, який відображає динаміку зміни цього показника (рис. 1).

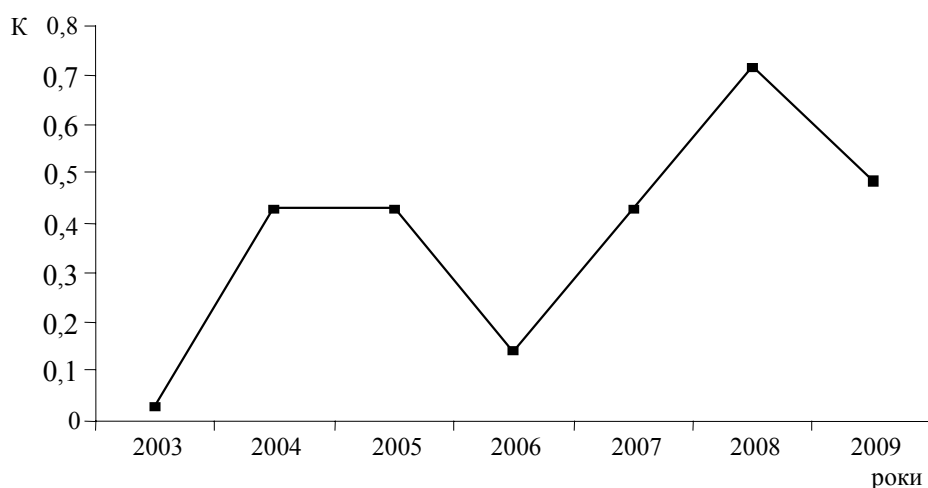


Рис. 1. Динаміка коефіцієнта рангової кореляції Спірмана

Отже, графічне зображення зміни коефіцієнта має хвилюподібний характер з довжиною хвиль у межах 3—4 років та дозволяє зробити висновок, що в управлінні підприємством перевагу мають поточні та оперативні рішення, які здійснюються з урахуванням короткострокових обставин та відсутності певної лінії стратегічної поведінки. На підприємстві за останні 7 років не було продуманого стратегічного плану, про що свідчить часта зміна рангу деяких показників у динамічному ряду (від «1» до «6»). Це обумовлено частою зміною цілей та напрямків розвитку, відсутністю системи критеріїв, за допомогою яких можна розробляти та реалізовувати стратегії розвитку, підвищуючи результативність діяльності підприємства. Швидка зміна значень коефіцієнту кореляції з великою амплітудою (від 0,029 до 0,429 та від 0,429 до 0,143) свідчить про негативні тенденції розвитку підприємства та неефективне використання наявного виробничого та управлінського потенціалу.

Таким чином, керівництву ВАТ «РКТК» необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища, ретельно досліджувати власні сильні та слабкі сторони, широко використовувати інтенсивні чинники розвитку (впровадження технологічних новинок, підвищення якості продукції, зміна її моделей і ін.). Це дозволить підприємству реалізувати чітку стратегію якісного розвитку.

Висновки. Підсумовуючи вище викладене слід зазначити, що більш обережне та менш шаблонне ставлення до інструментів оцінки поточної стратегії підприємства дозволяє не тільки ідентифікувати положення підприємства відносно зовнішнього середовища, а й формувати конкретні пропозиції щодо її покращення. Удосконалений підхід до оцінки поточної стратегії підприємства, що полягає в аналізі структури результатів діяльності щодо нормативного ряду показників, за яким стратегія розвитку підприємства є раціональною, шляхом введення у нормативний ряд показника «темпи зростання основних фондів» дозволяє всебічно й наочно відобразити характер розвитку підприємства внаслідок реалізації стратегії та зробити певні висновки відносно її ефективності. Подальші дослідження в цьому напрямі полягатимуть у встановленні того, яким чином економічні, технічні, організаційні, соціальні та інші чинники визначили рівень та пропорції показників діяльності підприємства, що уможливить управління розвитком конкурентних переваг підприємства, формуючи відповідні стратегії.

Література

1. Булгакова Л. Н. Операционный леверидж. Золотое правило экономики. Теория и практика [Текст] / Л. Н. Булгакова // Финансовый менеджмент. — 2001. — № 4. — С. 14—21.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. [Текст] / О. С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.] — М. : Гардарика, 1998. — 296 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов [Текст] / А. Т. Зуб. — [2-е изд., испр. и доп.] — М. : Аспект Пресс, 2004. — 415 с.
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. [Текст] / В. В. Ковалев. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 560 с.
6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. [Текст] / О. І. Ковтун. — [2-ге вид., стереотип.]. — Львів : Новий світ-2000, 2006. — 388 с.
7. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. [Текст] / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина; под. ред. Ю. Н. Лапыгина. — М. : КНОРУС, 2005. — 288 с.

8. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М. : Дело, 1992. — 780 с.
9. Надтока Т. Б. «Золотое правило экономики» как индикатор экономической активности предприятия [Текст] / Т. Б. Надтока, А. Г. Виноградов // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. Вып. 36-1. — Донецк : ДонНТУ, 2009. — С. 80—86.
10. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. [Текст] / С. А. Попов. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 344 с.
11. Сухов С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием [Текст] / С. В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 38—47.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов [Текст] / Пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
13. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия [Текст] / А. А. Трифилова — М. : Финансы и статистика, 2005. — 304 с.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2011 р.

УДК 338.27+330.45

О. Б. Плющ, доцент кафедры экономико-математических методов управления, Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
В. Ф. Оберемчук, доцент кафедры стратегии предприятий, ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»,
Л. В. Костин, инженер-программист, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Центр информационных технологий

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье описан пример анализа экономического состояния предприятия с использованием математической модели динамической системы. При подготовке данных для этой модели используется метод факторного анализа экономических показателей предприятия. Результаты такого анализа могут использоваться при разработке инновационной стратегии предприятия и формирования комплекса мер по выходу из критической финансовой ситуации.

Ключевые слова: инновационная стратегия, математическое моделирование, факторный анализ.

Вступление. Условием успешного функционирования предприятия в условиях динамично развивающегося рынка и усиления конкуренции являются конкурентные преимущества, позволяющие предприятию занимать лидирующие позиции на рынке. Конкурентные преимущества могут создаваться различными способами: