

3. Тупкало С. В. Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес — стратегії підприємства / С. В. Тупкало // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — К.: КНЕУ, 2010. — Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. — Ч. I. — С. 409 — 415.

4. Тупкало С. В. Метод синтеза піраміди процесного менеджмента підприємства / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи обробки інформації: зб. наук. пр. — Харків: ХУ ПС, 2010. — Вип. 8 (89). — С. 165—173.

І. В. Тяжкороб, канд. екон. наук, старший викладач
кафедри економіки підприємства та прикладної статистики,
Східноукраїнський національний університет
ім. Володимира Даля Інститут хімічних технологій (м. Рубіжне),
вул. 30 р. Перемоги, б.12, кв. 26,
м. Рубіжне, Луганська обл., Україна, 93012,
e-mail: nosach78@rambler.ru

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

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 в 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.

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 [1, 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 [1, с. 136—150; 2; 3, с. 51—52, 59—64 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 [2]. 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 ступеню відповідності фактичної структури показників розвитку підприємства нормативній структурі показників [3, 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 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 діяль-

ність 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.

Таким чином, більш обережне та менш шаблонне ставлення до інструментів оцінки поточної стратегії підприємства дозволить не тільки ідентифікувати положення підприємства відносно зовнішнього середовища, а й формувати конкретні пропозиції щодо її покращення.

Література

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. — [2-ге вид., стереотип.] — Львів: Новий світ-2000, 2006. — 388 с.
2. Сухов С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием / С. В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 38—47.
3. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.

Т. Р. Фецович, аспірант кафедри обліку
у бюджетній та соціальній сфері,
Тернопільський національний економічний університет,
вул. Львівська 11, м. Тернопіль, Україна, 46020
e-mail: tanyavlac@rambler.ru

СУТЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ З ПОГЛЯДУ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає нового підходу до управління підприємством, вироблення такої стратегії, яка б дозволила їм підтримувати конкурентні переваги в довгостроковому періоді.