

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ

### *APPROACHES TO PERFORMANCE EVALUATION STRATEGY*

*В статті визначено поняття «ефективність стратегії», розглянуто два підходи щодо оцінки ефективності стратегії, а саме з позиції конкурентоспроможності підприємства та ефективності фінансової стратегії.*

*В статье определено понятие «эффективность стратегии», рассмотрены два подхода к оценке эффективности стратегии, а именно с позиции конкурентоспособности предприятия и эффективности финансовой стратегии.*

*The article given definition of «efficiency strategy», two approaches to evaluating the effectiveness of the strategy, namely, the position of competitiveness and efficiency of financial strategy.*

**Ключові слова:** ефективність стратегії, конкурентоспроможність, фінансова стратегія, збалансованість стратегії.

**Вступ.** На сьогодні, для того, щоб вистояти в конкурентній боротьбі, будь-яка компанія повинна вдало використовувати всі сприятливі можливості для ведення бізнесу та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку. Це стає можливим за рахунок чіткого визначення місії, шляхів її досягнення, а також побудови ефективної системи стратегічного планування. Як показує світовий досвід, успішне функціонування підприємства стане неможливим без формування та продуктивної реалізації загальної стратегії. Формування нових ринкових механізмів цілком логічно ставить на перше місце чинник ефективності стратегії діяльності підприємства. Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему оцінки ефективності стратегії суб'єктів господарювання і їх швидкої адаптації до нових умов. Необхідно розробити відповідні підходи, які б дали змогу найбільш точно оцінювати ефективність вибраної стратегії та рівень її адаптації до зовнішнього середовища.

Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми формування та реалізації стратегії, окремі аспекти оцінки її ефективності знайшли своє відображення в працях вітчизняних учених-економістів: Є. Азаряна, О. Білого, В. Будкіна, В. Войчака, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, М. Дудченка, О. Каніщенко, Г. Климка, А. Кредісова, Р. Левешко, Л. Мороза, В. Прауде, І. Рогача, Є. Ромата, Є. Савельєва,

А. Старостіної, А. Філіпенка, Т. Циганкової, П. Черномаза, О. Шниркова та інших.

Роботи провідних науковців висвітлюють різні підходи до проблеми оцінки ефективності стратегії підприємства. Проте, у більшості випадків їхні висновки важко адаптувати до реалій національної економіки. Роботи вітчизняних вчених-економістів в недостатній мірі висвітлюють питання теорії та практики комплексного оцінювання ефективності стратегії підприємства. Віддаючи належне розробкам зарубіжних і вітчизняних учених-економістів та їх внеску до економічної теорії та практики, а також застосовуючи їхні наукові положення, вважаємо за доцільне зосередити увагу на розробленні теми даного дослідження, актуальність якої пояснюється зазначеними вище обставинами.

**Постановка завдання.** На теперішній час серед економістів, менеджерів відсутня єдина точка зору щодо методики проведення оцінювання стратегії з позицій її ефективності, що обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством.

**Методологія.** Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо формування оцінки ефективності стратегії підприємства. У процесі дослідження застосовувалися методи вивчення: абстрактно-логічний, системний і комплексний. Основу дослідження склали наукові праці учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо формування показників оцінки ефективності стратегії підприємств.

**Результати дослідження.** Згідно з принципами функціонування господарюючих суб'єктів і характерних параметрів розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія промислового підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити прибуток в результаті досягнення запланованих цілей. З цією метою необхідно проводити оцінку її ефективності.

Фатхутдинов Р.А. зазначає, що ефективність стратегії – це співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат [6, с. 364]. За Мейером, ефективність стратегії – це здатність досягати поставленої мети. Ще одне визначення цього поняття трактується, як розмір грошового потоку, який необхідно отримати, дисконтованого до поточної вартості [8]. Визначення «ефективність стратегії» не достатньо розкрито в літературних джерелах, тому дамо власне визначення цій категорії. Отже, ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

В контексті цього визначення, актуальним буде розглянути підходи щодо визначення ефективності стратегії. Вважаємо, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності стратегії можна застосувати наступні методики:

1. Загальна ефективність організації. Довгань Л.Є. розглядає методику [3, с.108] діагностування загальної ефективності діяльності організації, яка проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками: показники ефективності організації; оцінка результативності організації; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості організації.

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, щомісячних). Можуть використовуватися статистичні, фінансові, аналітичні показники фірми [3, с.109].

2. Комплексна оцінка ефективності стратегії, в яку пропонуємо включити два підходи: оцінку конкурентоспроможності підприємства та оцінку ефективності фінансової стратегії [5, с. 46]. Також зазначимо, що основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби - фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо [3, с.171].

У даний час в Україні немає загальноприйнятого методу оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проблеми використання показника конкурентоспроможності пов'язані, перш за все, з методологічними труднощами його кількісного розрахунку. Адже лише обмежене число параметрів конкурентоспроможності піддається точному кількісному аналізу. Значна частина чинників, що мають часто вирішальний вплив на успіх конкурентної боротьби, в більшості випадків не може бути піддана формалізації. Крім того, існує складність визначення набору показників конкурентоспроможності.

Практично неможливо запропонувати єдиний репрезентативний для різних підприємств набір детермінант, не знизивши при цьому змістовність і інформативність кінцевого показника конкурентоспроможності і можливості його практичного вживання.

Методи оцінки конкурентоспроможності, залежно від класифікаційної ознаки, пропонується згрупувати в наступні групи:

а) за напрямом формування інформаційної бази:

- експертні (враховуються висновки та думки експертів);
- критеріальні (за інформаційну базу беруться тільки абсолютні значення);

б) за способом відображення кінцевих результатів:

- графічні (кінцеві результати – у вигляді малюнків, графіків, діаграм);
- математичні (базуються на моделях, в основі яких лежить розрахунок єдиного інтегрального показника або декількох);

в) за наявністю або відсутністю математичних розрахунків:

- кількісні (припускають побудову економіко-математичних моделей, або виведення формули оцінки конкурентоспроможності);
- якісні (засновані на побудові матриць, результатом чого є вироблення адекватних напрямів підвищення конкурентоспроможності і розробка конкурентних стратегій).

Відмітимо, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії. До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення. Вимога такої відповідності між двома найважливішими параметрами стратегії безумовно є однією з головних в процесі оцінки. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями, цільовими показниками і стратегічними ініціативами фінансової стратегії підприємства.

З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії підприємств представлена на рис. 1.



Рис. 1. Основні критерії оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства  
(Джерело: [2, с.156])

Розглянемо докладніше ці критерії:

1) Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згортання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств.

Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними

макросегментами: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність [2, с.155].

2) Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема:

- розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства: розвиток фінансових ресурсів; розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів; розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;
- розвиток фінансової структури підприємства: розвиток структури капіталу; розвиток структури активів; розвиток структури грошових потоків; розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;
- розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності: вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю; вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків [7, с.184].

3) Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять

наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив.

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

Необхідно мати на увазі, що підприємства різних галузей мають свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках оцінки.

**Висновки.** В процесі дослідження визначено категорію ефективності стратегії підприємства, зроблена класифікація існуючих методів її оцінки. Крім того, проведена оцінка ефективності фінансової стратегії підприємств на основі визначених критеріїв. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови процесу: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду фінансової стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників фінансового розвитку підприємств, формування портфелю стратегічних фінансових ініціатив.

Науковою новизною статті є систематизація підходів оцінки ефективності стратегії підприємства в єдиний комплекс, що дає можливість провести оцінку більш ефективно.

Перспективою подальших досліджень можуть стати розробка алгоритму оцінювання ефективності стратегії підприємства в рамках певної галузі з урахуванням її особливостей, що дозволить сформулювати дієвий механізм управління ефективністю стратегії.

## Література

1. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4. – С. 72–85. (4)
2. Блакита Г.В. Критерії оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств / Г.В. Блакита // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 32. – С.154-157.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
4. Казначеева Н. Л. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н. Л. Казначеева, А. В. Моргунов // Весник томского государственного университета. – №1 (5). – 2009. – С. 48-50.

5. Лещенко М.М. Оцінка ефективності стратегії холдингової компанії / М.М. Лещенко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». Збірник. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. – № 46. – С.45-47.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
7. Чепурна О.П. Деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / О.П. Чепурна // Вісник СевНТУ. Вип. 98: Економіка і фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во СевНТУ, 2009. – С.180-185.
8. Негомедзянова Е. А.Формирование модели оценки экономической эффективности генерирующей компании [Электронный ресурс]. / Е. А. Негомедзянова, Зубкова А. Г. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon43.html>