

# МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Р. В. Фещур**

Кандидат економічних наук, професор  
Кафедра технологій управління\*\*  
Контактний тел.: (032) 258-21-18  
E-mail: tanja.lvov@mail.ru

**І. Б. Олексів**

Доцент\*  
Контактний тел.: 067-672-74-08  
E-mail: ihoroleksiv@yahoo.com

**Н. Р. Яворська \***

Контактний тел.: (032) 258-21-18  
E-mail: tanja.lvov@mail.ru

\*Кафедра менеджменту і міжнародного  
підприємництва\*\*

\*\*Національний університет «Львівська політехніка»  
вул. Митрополита Андрея, 3, м. Львів, Україна, 79013

*Наведено загальну характеристику концепції оцінювання стратегії соціально-економічного розвитку підприємств на основі застосування методу багатовимірного шкалювання. Сформовано базові групи індикаторів розвитку*

*Ключові слова: стратегія розвитку, індикатори, багатовимірне шкалювання*

*Дана общая характеристика концепции оценивания стратегии социально-экономического развития предприятия, базирующаяся на методе многомерного шкалирования*

*Ключевые слова: стратегия развития, индикаторы, многомерное шкалирование*

*This article represents general conception of evaluation of the strategy of socio-economic development of enterprises based on the application of the method of multidimensional scaling. A basic group of indicators of development was formed*

*Key words: strategy development, indicators, multidimensional scaling*

## Вступ

Стратегія сталого соціально-економічного розвитку підприємств повинна відображати сукупність взаємозв'язаних стратегічних та операційних цілей, спрямованих на вирішення завдань удосконалення бізнес-процесів, задоволення потреб та очікувань споживачів, розвитку інтелектуального, інноваційного і технологічного потенціалу, забезпечення належних фінансових результатів діяльності, підвищення якості життя і умов трудової діяльності персоналу.

Головна стратегічна мета підприємства (місія) зумовлює вибір галузі діяльності, номенклатури та асортименту продукції, напрямків розподілу прибутку та інвестицій, а також формування системи підпорядкованих їй операційних цілей (розвиток людського та соціального потенціалу, оновлення засобів виробництва, впровадження ефективних інформаційних технологій тощо). Досягнення стратегічних цілей безпосередньо сприяє соціальному розвитку підприємства та опосередковано – підвищенню життєвого рівня та вирішенню соціальних проблем населення регіону (зниження рівня безробіття, зростання реальних доходів населення, розв'язання житлової проблеми, поліпшення структури споживання, досягнення соціальної гармонії у суспільстві).

Аналіз і оцінювання альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства у багатовимірному

просторі цільових груп показників є складним і актуальним завданням.

## Постановка проблеми

Метричне багатовимірне шкалювання (МБШ) належить до числа методів зниження розмірності простору, утвореного сукупністю індикаторів соціально-економічного розвитку підприємств. Сутність МБШ полягає у встановленні інтегральної оцінки поточного чи прогнозованого стану підприємства на підставі значень показників, які належать до декількох груп. За концепцією стійкого розвитку до їх числа відносять соціальні, економічні, екологічні та інституційні (організаційні) групи показників.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема оцінювання стратегій розвитку підприємств досліджувалася у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Б. Андрушків, І. Ансофф, В. Герасимчук, П. Друкер, Р. Каплан, О. Кузьмін, Д. Нортон, О. Раєвнева та інших. Проблемними і такими, що потребують подальшого дослідження, є завдання розроблення інструментів наочного представлення результатів оцінювання стратегій, які описуються сукупністю показників.

### Постановка цілей

Основною метою є формування концепції оцінювання стратегії соціально-економічного розвитку підприємств на основі застосування методу багатовимірного шкалювання.

### Виклад основного матеріалу

Цілі та завдання концепції сталого розвитку найбільш ефективно можна реалізувати у межах стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), яка базується на врахуванні у стратегії соціально-економічного розвитку підприємств економічних, соціальних, екологічних, етичних і правових очікувань усіх зацікавлених сторін (партнерів, споживачів, працівників, громади тощо) шляхом мінімізації можливих конфліктів інтересів та оптимізації ризиків [2, с.85-96].

Сукупність економічних індикаторів охоплює показники задоволення потреб та очікувань споживачів, акціонерів, а також показники продукції, ресурсів, операційної діяльності та нематеріальних активів [1, с.50-52, 57-59].

Соціальний розвиток є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства, який досягається шляхом підвищення продуктивності праці, раціонального організування робочих місць, удосконалення мотиваційних механізмів праці, забезпечення належної якості продукції (послуг) тощо. До числа базових індикаторів соціального розвитку підприємств відносять такі: кваліфікація кадрів, освітній рівень персоналу, питома вага атестованих робочих місць, кількість захворювань працівників, кількість інцидентів на робочих місцях, рівень оплати праці персоналу, соціальні гарантії, втрати робочого часу внаслідок внутрішніх конфліктів, соціально-культурні і житлово-побутові умови працівників та членів їх сімей, створення додаткових робочих місць, участь персоналу в управлінні підприємством, режим праці та відпочинку тощо.

Група екологічних індикаторів включає у себе такі показники: рівень дотримання нормативів щодо стану навколишнього середовища, рівень використання вторинної сировини, енергоощадність виробництва продукції (надання послуг), рівень утилізації відходів, обсяг штрафних санкцій за недотримання екологічних нормативів.

До групи показників розвитку організаційного потенціалу належать такі: рівень партнерських стосунків зі споживачами, постачальниками, побутовими організаціями, інвесторами, органами місцевого самоврядування і державного управління.

Формування груп показників дає змогу описати стратегію розвитку підприємства у часі як процес переходу з одного стану в інший у багатовимірному просторі. Для оцінювання альтернативних варіантів стратегій розвитку доцільно застосовувати методи багатовимірного шкалювання.

Основою теорії багатовимірного шкалювання є ідея про можливість розміщення досліджуваних об'єктів у певному теоретичному просторі. Метою багатовимірного шкалювання є інтерпретація „латентних змінних”, тобто таких, які неможливо безпосередньо виміряти, однак вони дають можливість пояснити подібності або

відмінності між об'єктами. На підставі аналізу джерел [3,4] виділимо такі особливості цього методу:

- створення координатного простору відбувається не за значеннями ознак, які характеризують об'єкти, а за даними, які є подібностями або відмінностями між ними;

- зниження розмірності вхідних даних досягається шляхом виокремлення груп вхідних показників таким чином, щоб елементи групи корелювались між собою, але група в цілому була лінійно незалежною від інших змінних чи груп змінних;

- виділення лінійно незалежних „латентних змінних” здійснюють методом головних компонент або методом головних факторів;

- інтерпретування виділених факторів є можливим завдяки тому, що багатовимірне шкалювання визначає лінійні комбінації змінних і впорядковує їх за зниженням впливу на сукупну дисперсію початкових даних.

Алгоритм методу МБШ детально описано у роботі [2], а приклад його застосування з метою оцінювання фінансово-економічного стану підприємств – у праці [1, с.147-158]. Матричне багатовимірне шкалювання охоплює такі етапи:

- стандартизація даних, яка здійснюється для більшої надійності отриманих результатів;

- побудова матриці подібностей або відмінностей, яка відображає відстані між об'єктами досліджень за їх економічними показниками;

- побудова матриці з подвійним центруванням, яка використовується для подальших математичних перетворень;

- застосування методу головних компонент або методу головних факторів для виокремлення економічних характеристик об'єкта, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства;

- визначення оптимальної розмірності простору, який є важливим з точки зору економічної інтерпретації отриманих результатів;

- інтерпретація аналітичних результатів (визначення назв латентних факторів) для здійснення відповідних економічних висновків.

Початкові дані для опрацювання методами багатовимірного шкалювання можуть бути представлені матрицями таких видів:

- матриця умовних імовірностей або матриця ідентифікацій, яка містить відносні дані про розпізнавання стимулів;

- матриця спільних імовірностей, елементи характеризують питому вагу взаємодій стимулів за рядком і стовпцем;

- матриця мір відмінностей профілів, елементи якої є кількісними ознаками суб'єкта.

З їх урахуванням пропонується використовувати метод МБШ для оцінювання стратегій соціально-економічного розвитку підприємств. З цією метою при покроковому формуванні стратегій слід визначати значення інтегральної оцінки і відстежувати її переміщення до області еталонного стану, яка формується на основі встановлених рівнів або діапазонів значень індикаторів розвитку.

Оцінювання стратегій соціально-економічного розвитку підприємства здійснюють у такій послідовності: формування груп індикаторів (економічних, со-

ціальних, екологічних, організаційних); встановлення діапазонів зміни значень індикаторів, з допомогою яких описують стратегію розвитку підприємства на кожному часовому проміжку; застосування алгоритму МБШ; графічне представлення у двовимірному просторі траєкторії руху до області еталонного стану; економічне тлумачення отриманих результатів.

## Висновки

Впровадження концепції оцінювання стратегії розвитку підприємств на основі методу багатовимірного шкалювання дозволяє здійснювати аналіз стратегій розвитку за утвореною інтегральною оцінкою та графічну інтерпретацію результатів дослідження.

## Література

1. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В. та ін. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Многомерный статистический анализ в экономике / Под ред. проф. В.Н.Тамашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.
4. Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности: Справ. Изд. / С.А.Айвазян, В.М. Бухштабер, И.С. Енюков, Л.Д. Мешалкин; Под ред. С.А. Айвазяна. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 607 с.

*У статті представлено модель збалансованої системи показників в маркетингу, запропоновано маркетингові стратегії розвитку підприємства залежно від етапу життєвого циклу підприємства*

*Ключові слова: збалансована система показників в маркетингу, маркетингова стратегія розвитку*

*В статті представлена модель сбалансованої системи показателів в маркетингу, пропонується маркетингові стратегії розвитку підприємства в залежності от життєвого циклу підприємства*

*Ключевые слова: сбалансированная система показателей в маркетинге, маркетинговая стратегия развития*

*Marketing balanced scorecard model, marketing strategies of enterprises development depending on the life cycle of enterprise are offered in the article*

*Key words: marketing balanced scorecard, marketing strategy of development*

УДК 658:8

# ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Т.В. Лебідь**

Старший викладач\*

Контактний тел.: (032) 258-21-18

E-mail: tanja.lvov@mail.ru

**В.Ю. Самуляк**

Асистент\*

Контактний тел.: (032) 258-21-18

E-mail: atlukr@gmail.com

\*Кафедра технологій управління

Національний університет «Львівська політехніка»  
вул. Митрополита Андрея, 3, м. Львів, Україна, 79013

## Вступ

В сучасних умовах успішна діяльність підприємства на ринку в основному визначається такими факторами, як фінансова стабільність, якісна продукція, задоволений персонал та задоволений споживач. Управління маркетинговою діяльністю можна розглядати як процес прийняття рішень, пов'язаних з оптимальним використанням та збільшенням можливостей підприємства задовольняти потреби споживачів за допомогою маркетингових інструментів, отримуючи при цьому максимальну економічну вигоду.

## Постановка проблеми

Відзначаючи зростання ролі маркетингу в сучасних умовах, варто наголосити, що останнім часом спостерігається посилення уваги практиків та науковців до маркетингової складової факторів впливу на розвиток підприємств, проблема ідентифікації та оцінювання яких, розробка маркетингової стратегії на сьогодні є предметом дискусій та зумовлює актуальність їх подальшого дослідження.

Серед функціональних стратегій розвитку підприємств маркетингова стратегія займає провідне місце.