
Рассматриваются вопросы касательно теоретических аспектов обоснования выбора конкурентных стратегий предприятий и особенности их реализации для судоходных компаний.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, конкуренция, стратегия, судоходная компания.

Petrenko O., Gorbenko O.

THE THEORETICAL ASPECTS JUSTIFY THE SELECTION AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF SHIPPING COMPANIES

The questions concerning the theoretical aspects justify the selection of competitive strategies of enterprises and especially their implementation for shipping companies.

Keywords: competitive advantage, competitive strategy, competition, strategy, the shipping company.

УДК 005.21

Семенчук Т.Б.

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто зміст, складові, принципи та методичне забезпечення системи оцінки реалізації стратегічних та тактичних цілей компанії на основі концепції ключових показників ефективності (КРІ). Розроблено етапи формування та впровадження системи КРІ для транспортної компанії, яка дозволяє оцінити ефективність реалізації її стратегічних цілей. Охарактеризовано сутність, критерії відбору, підходи до визначення показників КРІ для транспортної компанії.

Ключові слова: стратегія, тактика, оцінка, ефективність, досягнення цілей, КРІ, етапи формування системи КРІ.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції нестабільної економіки створюють підґрунтя для виникнення адаптивної готовності компаній до непередбачуваних змін господарського середовища. Цьому сприятиме наявність сформованих стратегічних та тактичних цілей компанії. Але наявність цілей не спроможне забезпечити ефективний розвиток та життєдіяльність компанії. Забезпечення ефективності напряму пов'язано з його об'єктивним оцінюванням. Постійна оцінка ефективності реалізації стратегії дозволить компанії працювати стабільно і забезпечить їй перспективи для розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інструменти оцінювання ефективності досягнення стратегічних та тактичних цілей компанії обумовлює проблему вибору показника, на підставі якого має здійснюватись дане оцінювання. Проблемам оцінювання ефективності стратегії компанії присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи З.П. Румянцевої [1], Дж. К.Лафти [2], А.Н. Тіщенко, М.А. Кизіма, Я.В. Догадайло [3], Р.С. Каплана, Д.П. Нортонна [4], І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5]. Загальною думкою є те, що найважливіша проблема будь-якої компанії, яка працює в ринкових умовах, – це проблема її швидкого реагування на

вплив зовнішніх факторів, що забезпечує безупинний розвиток. Ефективність її вирішення полягає у створенні та реалізації стратегії компанії. Проте нерозв'язаною залишається проблема оцінки ефективності реалізації стратегії для підвищення успішності діяльності компаній, зокрема транспортних. Специфічність формування та реалізації стратегії в транспортних компаніях присутня через особливості характерні транспортній продукції. Тому тема дослідження є досить актуальною.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість літератури, що присвячена питанню вибору та обґрунтуванню інструментарію оцінки реалізації стратегічних цілей компанії, більшість її присвячена, насамперед, великим промисловим підприємствам. Недостатньо розкритим залишається питання особливостей реалізації засад одного з сучасних методів оцінки саме на вітчизняних транспортних компаніях, що становить базу подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є теоретичне узагальнення сучасного інструментарію оцінки ефективності реалізації стратегії, адаптація та удосконалення системи ключових показників ефективності для оцінки реалізації стратегії транспортної компанії.

Виклад основного матеріалу. В теорії та практиці менеджменту для оцінки ефективності виконання розроблена загальна система таких показників – «збалансована система показників» (Balanced Scorecard, BSC). Це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортеном [6,с.19], призначення якої – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їх реалізацію, є ширшою за призначення ніж системи, які лише вимірюють фінансові показники. З точки зору транспортної діяльності та реалізації стратегії транспортної компанії BSC концентрується на бізнес-процесах і використовується група «ключових показників ефективності» (Key Performance Indicators, KPI).

Ключові показники ефективності (від англ. *Key Performance Indicators, KPI*) – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії [7].

Технології постановки та контролю цілей лягли в основу окремої концепції, яка стала основою сучасного менеджменту. Управління за цілями – метод управлінської діяльності, що передбачає передбачення можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення. Першим, хто розробив та запропонував «Управління за цілям», був Пітер Друкер [8]. Пітер Друкер є засновником системи оцінки ефективності досягнення результатів, тобто основної мети KPI. Згідно з Друкером, менеджери повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес вирішення поточних щоденних завдань, оскільки це призводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей та стратегій компанії) [8].

KPI розглядають як комплекс фінансових та нефінансових систем показників. Ключові показники ефективності визначаються кожною компанією самостійно, хоча існують загальноприйняті рекомендації щодо побудови (набору) системи показників. Їх використання дає компанії можливість не лише оцінити ефективність досягнення поставлених стратегічних та тактичних цілей, але й оцінити свій сучасний стан розвитку і допомогти в перегляді існуючої стратегії. KPI дозволяє проводити контроль ділової активності в реальному часі. Дуже часто показники ефективності використовуються для оцінки отримання вигоди від складних величин, наприклад, таких як розвиток лідерства, зобов'язання, обслуговування та задоволення.

Звісно, що великий вклад дані показники вносять також в персональну мотивацію персоналу, тому що це один із якісних показників оцінки не лише системи якою управляють, а й управлінської системи. Тобто, за допомогою KPI можлива персональна оцінка кожного керівника для вирішення та обґрунтування подальшої його мотивації.

Фактично впровадження системи показників KPI в транспортних компаніях не несе в собі суттєвих витрат (лише на удосконалення інформаційної системи та розробку системи

індивідуальних, адаптованих показників) за діючої ефективної системи змін. В результаті компанія отримує ефективний інструмент для оцінки ефективності реалізації не тільки стратегії розвитку компанії, але й інших його стратегічних цілей та завдань.

Для розробки КРІ у відповідності до цілей та завдань, необхідних для реалізації стратегії компанії можна скористатись правилами та принципами, запропонованими Пановим М.М. [9]:

1) правило «10/80/10» – підприємство повинно мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності. Коплан і Нортон рекомендували використовувати не більше 20 КРІ [4]; Хоуп і Фрейзер пропонують використовувати не більше 10 [10]; для підрозділів Панов М.М. рекомендує використовувати не більше 10-15 КРІ;

2) принцип керованості та контрольованості;

3) принцип партнерства;

4) принцип перенесення зусиль на головні напрямки;

5) принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності;

6) принцип узгодження показників зі стратегією.

Провівши аналіз методик формування та проведення оцінки ключових показників ефективності, автор пропонує для транспортних компаній наступні етапи формування та впровадження КРІ (рис.1).

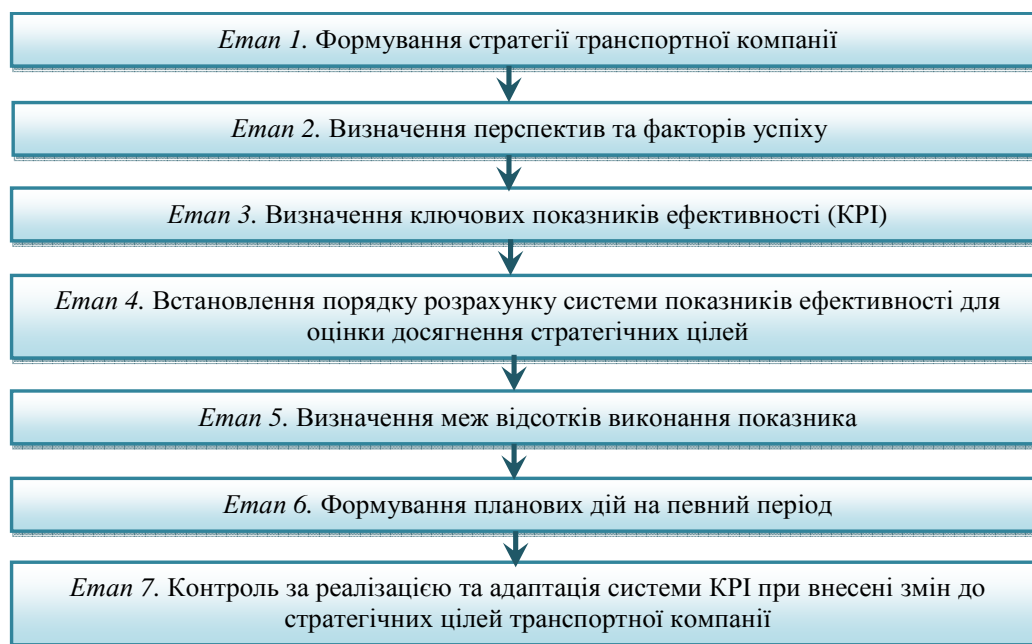


Рис. 1. Етапи формування та впровадження КРІ для транспортних компаній

Етап 1. Формування стратегії транспортної компанії.

На цьому етапі компанія формує ціль та визначає, яку стратегію реалізує, на які сегменти ринку вона фокусується. В цілому тут встановлюється бажаний організаційний рівень. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами.

Етап 2. Визначення перспектив та факторів успіху.

На другому етапі визначаються саме перспективи транспортної компанії та фактори успіху, які впливають на досягнення встановлених цілей. Іншими словами, це можуть бути господарські параметри, економічні аспекти діяльності транспортної компанії, які є життєво важливими для реалізації визначеної стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності (КРІ).

На даному етапі визначаються ключові (основні) показники ефективності для кожного

визначеного на попередньому етапі фактору успіху, виходячи з визначених цілей. Найважливіше, щоб ці показники відповідали реальному стану організаційного розвитку транспортної компанії.

Основні вимоги, які висуваються до KPI:

- ✓ обмежена кількість;
- ✓ єдність для всієї організації;
- ✓ вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- ✓ прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- ✓ підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- ✓ стимул для працівника [11].

Таблиця 1

Взаємозв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

| Цілі | Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання) |
|--|---|
| Зростання прибутковості компанії | Рентабельність активів збільшити на 5%, $R = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%$ |
| Зростання обсягів продажу продукції | Рентабельність реалізації збільшити на 10%, $R = \frac{ЧП}{B} \cdot 100\%$ Оборотність активів збільшити на 2 оберти, $K_{об} = \frac{B}{A}$ |
| Впровадження або розвиток системи управління витратами | Питома вага витрат, зменшити управлінські витрати на 3% |
| Скорочення тривалості логістичних операцій | Операційний цикл, зменшити тривалість на 1,0 добу Логістичний цикл, зменшити тривалість на 0,5 доби |
| Підвищення ефективності роботи персоналу | Продуктивність роботи персоналу, збільшити на 5% |

Етап 4. Встановлення порядку розрахунку системи показників ефективності для оцінки досягнення стратегічних цілей.

На цьому етапі визначається порядок розрахунку всіх визначених показників, які формують систему оцінки реалізації стратегії та цілей транспортної компанії. Тобто, загалом, вони діляться на дві групи: фінансові та нефінансові. Цей етап є найважливішим з усіх, тому що визначається комбінація показників, їх інформативність і достатність їх впливу на прийняття управлінських рішень.

Саме на цьому етапі кожна компанія визначає сама об'єкт оцінки реалізації стратегії. Тобто оцінка буде відбуватись лише керованої системи чи і системи яка керує, що звісно є більш важливою складовою досяжності поставлених цілей компанією.

Для прикладу даного етапу наводиться таблиця 1, де вказуються цілі та можливі ключові показники ефективності, їх порядок розрахунку або межі вимірювання прийнятні для транспортної компанії.

Етап 5. Визначення меж відсотків виконання показника.

На даному етапі встановлюються конкретні межі відсотків виконання для кожного показника ефективності, значення коефіцієнта показника і його змістовне значення. Для прикладу визначення цих меж наводиться таблиця 2.

Межі коефіцієнтів встановлюються в залежності від політики компанії щодо перевиконання плану. Саме на цьому етапі велике значення має мотивація персоналу, тобто якщо показник буде 1,5 або 2, то це вказує на істотне перевиконання плану і, як наслідок, повинна бути присутня певна об'єктивна мотивація персоналу.

Таблиця 2

Відсоток виконання показника та значення коефіцієнту

| Відсоток виконання показника | Коефіцієнт | Значення показника |
|-------------------------------------|-------------------|--|
| Виконання плану менше ніж на 50% | 0 | Неприпустимо |
| Виконання плану на 51-89% | 0,5 | Низький рівень |
| Виконання плану на 90-100% | 1,0 | Досягнення цільового значення (виконання плану) |
| Виконання плану на 101-120% | 1,2 | Лідерство |
| Виконання плану більш ніж на 120% | 1,5; 2 або 1 | Агресивне лідерство або управління точністю планування |

Етап 6. Формування планових дій на певний період.

Цей етап містить інформацію щодо конкретних управлінських рішень, які повинні бути прийняті в залежності від рівня показника ефективності. Відповідно цей етап є найбільш складний з погляду пошуку певних альтернатив управлінських рішень щодо безлічі можливих варіантів та шляху виходу з них.

Етап 7. Контроль за реалізацією та адаптація системи КРІ при внесенні змін до стратегічних цілей транспортної компанії.

Як кожна методика для досяжності поставлених перед нею цілей потребує ретельного, об'єктивного, реалістичного, а саме головне своєчасного контролю, що саме і реалізується на даному етапі. Цей етап забезпечує не лише контроль досягнення сформованих стратегій транспортною компанією, але і внесення змін та редагування всіх етапів при зміні будь-яких складових стратегії, цілей, факторів успіху і, звісно, зовнішніх факторів впливу на компанію.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КРІ є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілі компанії з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати компанії;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Висновки. Процес формування та оцінки реалізації стратегії є достатньо складним процесом на сьогодні, з огляду на недосконалість систем управління компаніями, недостатнього інформаційного забезпечення прийняття оптимальних стратегічних рішень, нерозвиненістю стратегічного управління, особливо в транспортних компаніях.

Аналіз сучасного інструментарію оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей дозволив виділити найбільш ефективний варіант оцінки роботи транспортної компанії за допомогою ключових показників ефективності (КРІ). Дана система показників дозволяє провести об'єктивну оцінку ефективності досягнення стратегічних та тактичних планів

компанії, та прямо вказує наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілі компанії і виконанню поставлених задач. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах організаційного розвитку і допомагають вчасно скорегувати виявлені невідповідності.

Запропоновані автором етапи формування та впровадження КРІ для транспортної компанії дозволять забезпечити ефективну оцінку реалізації стратегічних цілей компанії, забезпечити процес управління системою факторів успіху специфічних для транспортної галузі на основі сучасних підходів та процедур відповідно до обраної стратегії компанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Учебник]/ З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации [Учебное пособие]/ Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
3. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий [Монография]/ А.Н.Тищенко, Н.А.Кизим, Я.В.Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
5. Мазур И. И. Эффективный менеджмент [Под общей ред. И.И. Мазура] / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
6. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. – 304 с.
7. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org>
8. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. — С. 233. — ISBN 0-470-09588-1
9. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. М. Панов – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
10. Хоуп, Джереми. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер и пер. с англ. Р. А. Кашеева. – М.: Вершина, 2007. – 270 с.
11. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. // Управління розвитком складних систем. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.

Семенчук Т.Б.

СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

В статье рассмотрено содержание, составляющие, принципы и методическое обеспечение системы оценки реализации стратегических и тактических целей компании на основе концепции ключевых показателей эффективности (КРІ). Разработаны этапы формирования и внедрения системы КРІ для транспортной компании, которая позволяет оценить эффективность реализации ее стратегических целей. Охарактеризована сущность, критерии отбора, подходы к определению показателей КРІ для транспортной компании.

Ключевые слова: стратегия, тактика, оценка, эффективность, достижение целей, КРІ, этапы формирования системы КРІ.

Semenchuk T.

MODERN TOOL ESTIMATION OF EFFICIENCY STRATEGY A TRANSPORT COMPANY

In the article maintenance, constituents, principles and methodical providing of the system of estimation of realization of strategic and tactical aims of company, is considered on the basis of

conception of key indexes of efficiency (KPI). The stages of forming and introduction of the system KRI for a transport company, which allows to estimate efficiency of realization of strategic aims of a transport company, are developed. Essence, criteria of selection, is described, going near determination of indexes of KPI for a transport company.

Key words: *strategy, tactic, estimation, efficiency, achievement of aims, KPI, the stages of forming of the system KPI.*

УДК 656.025.4

Ткаченко В.С.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК НАСЛІДОК ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовано ефективне державне регулювання в сфері економіки, яке передбачає: наявність якісно розроблених законів і нормативних актів з метою забезпечення пріоритетної орієнтації підприємництва на недопущення випуску й реалізації продуктів і послуг, небезпечних для моралі, здоров'я, життя й майна споживачів, навколишнього середовища й суспільства в цілому; розробку ефективних механізмів їхньої реалізації; поділ влади й бізнесу; викорінювання корупції.

Ключові слова: *державне регулювання економіки, корупція, бізнес, нормативні акти, навколишнє середовище.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням складності й взаємозв'язку факторів зовнішнього середовища організацій. До таких тенденцій відносять глобалізацію бізнесу й зростання конкуренції, а разом з тим індивідуалізацію поведінки споживачів, зміну ролі людських ресурсів, прискорення темпів науково-технічного прогресу та ін. Саме тому прийняті керівниками організацій стратегічні рішення повинні спиратись на критерії економічної ефективності, законності й уявлення про правильність дій з точки зору моралі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам становлення соціально відповідального маркетингу, керування якістю продукції та її конкурентноздатністю присвячені роботи Ф. Котлера, К. Л. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Харрінгтона, П. Робіна, А.П. Градова, Р. Рейденбаха, Е. Демінга й багатьох інших вчених. [2-5,8]

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Через широке застосування маркетингових підходів до різних сфер життя на даний момент часу мають місце серйозні непорозуміння в підходах до трактування сутності функцій соціально відповідального маркетингу. Так, виділяють соціально-етичний, суспільно-орієнтований, соціально-орієнтований, соціально-відповідальний, суспільний маркетинг.

Постановка завдання. Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування провідної ролі якісного соціально спрямованого державного регулювання економічного розвитку країни в становленні соціально відповідального маркетингу й поліпшення якості життя населення держави. Об'єктом дослідження є процес становлення соціально відповідального маркетингу в Україні. Предмет дослідження – теоретичне та методичне забезпечення становлення соціально відповідального маркетингу в Україні.

Виклад основного матеріалу. У роботах відомого французького вченого Жана-Жака Ламбена маркетинг розглядається як «соціальний процес, направлений на