

М. І. Романишин,
асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет “Львівська політехніка”

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена оцінюванню ефективності впроваджених стратегій забезпечення економічної стабільності підприємства. Систематизовано та розвинуто класифікацію стратегій забезпечення економічної стабільності підприємств. На основі проведених досліджень запропоновано формули для оцінювання ефективності стратегій забезпечення економічної стабільності підприємства після їх впровадження.

This article is devoted to the effectiveness evaluation of the implemented economic stability strategies of the enterprise. The classification of economic stability strategies of the enterprises are systematized and developed. On the basis of conducted researches and studies formulas for the effectiveness evaluation of economic stability strategies of the enterprise after their application are suggested.

Ключові слова: стратегія, економічна стабільність підприємства, оцінювання, ефективність реалізованої стратегії.

Key words: strategy, economic stability of the enterprise, evaluation, the implemented strategies effectiveness.

ВСТУП

Аналіз літературних джерел та власні напрацювання дають підстави стверджувати, що стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства — це напрям розвитку організації, представлений у комплексній програмі дій, спрямованій на: досягнення та збереження цілісності системи підприємства, ефективне пристосування до ймовірних змін та забезпечення неперервності його розвитку. Для того, щоб дана стратегія була ефективною та сприяла позитивним змінам, вона повинна відповідати певним вимогам. Основними критеріями стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є: обмеженість фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, часових та ін. ресурсів; адресність та наявність відповідальних осіб; лаконічність, зрозумілість для сприйняття та доступність; гнучкість, пристосування та миттєве реагування на зміни в ринковому середовищі; системність та досяжність поставлених цілей.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета та завдання статті полягають в розробленні підходів до оцінювання ефективності стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства після її впровадження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства являє собою сукупність послідовних етапів, починаючи від інформаційного забезпечення, формування відповідних цілей, аналіз середовища функціонування підприємства та завершути моделюванням варіантів сценаріїв розвитку подій, вибором стратегії з-поміж альтернативних, ухваленням, впровадженням та оцінюванням ефективності стратегії [1]. Опрацювання літературних джерел [2—11] та власні дослідження дали змогу систематизувати та розвинути класифікацію стратегій забезпечення економічної стабільності підприємств та охарактеризувати їх основні види за такими істотними та незалежними ознаками: характер

Таблиця 1. Класифікація стратегій забезпечення економічної стабільності підприємства

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види стратегій забезпечення економічної стабільності підприємства
1	Залежно від характеру та напряму дій	- <i>активна (наступальна)</i> передбачає постійне удосконалення діяльності підприємства та його розвиток (наприклад, розширення асортименту продукції, пошук нових конкурентних переваг тощо); - <i>пасивна (реактивна)</i> полягає в передбаченні криз та запобіганні банкрутства, а також фокусування на певному ринку чи його сегменті, захисті наявної частки ринку, інноваційних обмеженнях, наполіст – використанні переважних управляючих рішень та методів менеджменту.
2	Залежно від функціональної ознаки	- <i>фінансового орієнтовання</i> (фокусується на содовідення фінансової складової економічної стабільності підприємства); - <i>екологічного орієнтовання</i> (передбачає покращання процесу виробництва та технологічної складової економічної стабільності підприємства); - <i>соціального орієнтовання</i> (полегає в оздоровленні соціальних процесів на підприємстві); - <i>комбінованого</i> (передбачає поєднання вищевиведених стратегій).
3	Залежно від терміну реалізації	- <i>короткострокова</i> (впроваджується протягом 1 року); - <i>середньострокова</i> (впроваджується терміном в 1–3 роки); - <i>довгострокова</i> (проводжується терміном в понад 3 роки).
4	Залежно від джерел фінансування	- <i>внутрішнього фінансування</i> (розробляється та реалізується фінансовими можливостями виключно самого підприємства); - <i>зовнішнього фінансування</i> (потребує грошовій підтримки зовні); - <i>комбінованого</i> (внутрішнього та зовнішнього) фінансування.
5	Залежно від подальшої реалізації	- <i>реалізована</i> (та, яка була впроваджена); - <i>нереалізована</i> (та, яка з певних об'єктивних причин не була впроваджена).
6	Залежно від періоду її розроблення	- <i>стратегія, що продумана загалом</i> (розробляється загалом, потребує грунтованого спрацювання, глибокого аналізування тощо); - <i>спочатку стратегія</i> (розробляється за короткий термін, має більше інтуїтивний характер).
7	Залежно від способу управління	- <i>із створенням відділу управління стратегією</i> - <i>без створення відділу управління стратегією</i> .
8	Залежно від відповідності критеріям оптимальності	- <i>оптимальна стратегія</i> (відповідає критеріям оптимальності, тобто її пристамані ознаки: здатність забезпечити конкурентні переваги підприємства та його ефективного функціонування, повної відповідності місії та цілям підприємства, гарантійного врахування умов середовища (внутрішнього і зовнішнього) функціонування підприємства тощо); - <i>ризикова стратегія</i> (не відповідає критеріям оптимальності).
9	Залежно від способу побудови	- <i>побудова стратегії організації</i> (потребує фінансових затрат та розробляється фаховими консалтинговими компаніями); - <i>побудова за допомогою участі зовнішнього консультанта</i> (розробляється організацією у співпраці із консультантами, що не є працівником підприємства); - <i>побудова самим підприємством</i> (розробляється із використанням власних можливостей підприємства – фінансових, інтелектуальних та ін.).
10	Залежно від характеру впливу на кінцевий результат	- <i>пряма стратегія</i> (створює безпосередній вплив та лістить безпосередній зв'язок з кінцевим результатом, якого досягло підприємство в наслідок реалізації стратегії); - <i>огосередкова</i> (створює непрямий вплив на кінцевий результат).

та напрям дій, функціональна ознака, термін реалізації, джерело фінансування, спосіб подальшої реалізації, період розроблення, спосіб управління, відповідність критеріям оптимальності, спосіб побудови та характер впливу на кінцевий результат (табл. 1).

З метою вивчення, наскільки ефективною була обрана стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та відповідала наявному рівню його економічної стабільності після її впровадження, доцільно проаналізувати її результативність. На основі попередніх досліджень та напрацювань пропонуються способи оцінювання ефективності впровадженої стратегії, що дають змогу комплексно вимірюти її результативність. В їх основу закладались основні критерії та вимоги, які ставились до стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, а саме: її здатність (при потребі) швидко коригуватись та адаптовуватись до зміни умов бізнес-середовища, надійність прогнозів (оптимальний ступінь ризиковості), властивість випереджувального характеру стосовно запобігання настанню економічної дестабілізації підприємства, повнота інформаційного охоплення, відповідність загальним

цілям підприємства, короткий проміжок часу “виведення” організації на рівень очікуваних подій, сприянняття зацікавленими сторонами. В основному результуючі значення нижченнаведених коефіцієнтів знаходяться в межах від 0 до 1 (від незадовільного рівня — 0, до позитивно високого — 1).

Оцінювання ефективності впроваджених стратегій здійснюватиметься за допомогою обчислення трьох інтегральних показників, що комплексно визначають рівень її якості з перспективи ресурсів, структури самої стратегії та відповідності її основному призначенню. Ними є інтегральні показники ресурсного забезпечення стратегії ($I_{\text{зс}\cdot\text{с}}$), рівня функціональності стратегії ($I_{\text{Ф}\cdot\text{с}}$) та рівня цілеспрямованості стратегії ($I_{\text{у}\cdot\text{с}}$).

Результативний показник ресурсного забезпечення стратегії розраховується на основі оцінювання раціонального використання матеріальних, інформаційних, людських та часових ресурсів при розробленні та впровадженні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Він охоплює чотири коефіцієнти, а саме: коефіцієнт збалансованості

стратегії, коефіцієнт інформаційного охоплення стратегії, коефіцієнт опору змінам та реалізації стратегії та коефіцієнт своєчасності досягнення планових показників стратегії:

$$I_{\text{пз/с}} = \frac{1}{4} \times (X_{3/\text{с}} + X_{10/\text{с}} + X_{\text{опр}} + X_{\text{сф/ппс}}) \quad (1),$$

де $X_{3/\text{с}}$ — коефіцієнт збалансованості стратегії; $X_{10/\text{с}}$ — коефіцієнт інформаційного охоплення стратегії; $X_{\text{опр}}$ — коефіцієнт опору змінам та реалізації стратегії; $X_{\text{сф/ппс}}$ — коефіцієнт своєчасності досягнення планових показників стратегії.

Важливим аспектом при формуванні та реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є оцінювання його стратегічного потенціалу, тобто сукупності наявних ресурсів та можливостей для побудови та впровадження стратегії. Не менш важливим є оцінювання питомої ваги ресурсів, затрачених на розробку та реалізацію стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, в загальній сукупності ресурсів підприємства, що розраховується за допомогою коефіцієнту збалансованості стратегії:

$$X_{3/\text{с}} = 1 - \frac{N_{x,p}}{N_{\text{заг.}}} \quad (2),$$

де $N_{x,p}$ — кількість залучених ресурсів для реалізації стратегії; $N_{\text{заг.}}$ — загальна кількість ресурсів підприємства.

Належне інформаційне забезпечення є не менш важливим при формуванні та провадженні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, що сприяє "нарошуванню" інформаційного масиву — основи для прогнозування майбутнього стану підприємства, дає можливість максимально дослідити умови бізнес-середовища і, як наслідок, сформувати відповідні цілі та раціонально обрати подальшу перспективу розвитку підприємства. Відповідно, пропонується обчислити коефіцієнт інформаційного охоплення стратегії, що демонструє рівень масиву використаної інформації при розроблені конкретної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства в загальній сукупності доступної та наявної інформації на підприємстві:

$$X_{10/\text{с}} = \frac{V_{\text{дл}}}{V_{\text{дл}}} \quad (3),$$

де $V_{\text{дл}}$ — обсяг використаної інформації при розробленні стратегії; $V_{\text{дл}}$ — обсяг доступної для підприємства інформації.

Зазвичай етап впровадження позитивних змін внаслідок реалізації стратегії супроводжується зниженням загальної ефективності виробничо-господарської діяльності, і лише згодом ефективність починає зростати. Тобто загалом етап адаптації та "підлаштування" підприємства під організаційні зміни та впровадження заходів характеризується певним спадом показників. Тим не менше прийнято вважати, що виконання затверджених управлінських рішень у рамках стратегії

забезпечення економічної стабільності підприємства є тим ефективнішим, чим більше працівників залучено до її розроблення та реалізації. Крім того, ефект від впровадженої стратегії забезпечення економічної стабільності прямо залежить від схильності працівників підприємства до будь-яких нововведень та змін. Відповідно, доцільно обчислити коефіцієнт опору змінам та реалізації стратегії, що показує питому вагу працівників підприємства, що не були зацікавлені в розробленні та впровадженні стратегії, в загальній сукупності персоналу:

$$X_{\text{опр}} = 1 - \frac{N_{\text{н.л.}}}{N_{\text{заг.}}} \quad (4),$$

де $N_{\text{н.л.}}$ — кількість незацікавлених працівників у розробленні та реалізації стратегії; $N_{\text{заг.}}$ — загальна кількість працівників підприємства.

Необхідність у застосуванні обраної стратегії забезпечення економічної стабільності припиняється в момент досягнення підприємством рівня очікуваних подій. Пришвидшений період досягнення підприємством запланованих результатів має двояке значення, оскільки, з однієї сторони, свідчить про високу ефективність запропонованих та впроваджених заходів і, як наслідок, стратегії в цілому. З іншої сторони, пришвидшений період досягнення підприємством запланованих результатів свідчить про деяку невідповідність стратегії реальним можливостям та потенціалу підприємства. Щодо запізнілого періоду досягнення підприємством планових показників, то такий хід подій однозначно свідчить про допущення помилок як на етапах формування стратегії, так і в процесі її реалізації. Таким чином пропонується визначення коефіцієнта своєчасності досягнення планових показників стратегії:

$$X_{\text{сф/ппс}} = 1 - \frac{T_{\text{фл.}}}{T_{\text{реал.}}} \quad (5),$$

де $T_{\text{фл.}}$ — час досягнення планових показників; $T_{\text{реал.}}$ — запланований час реалізації стратегії.

Рівень функціональності стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства відображає, наскільки корисною та практичною є остання по своїй структурі та змісту. Щоб стратегія ефективно виконувала власну функцію, вона повинна бути гнучкою, малоризиковою, альтернативною та схваленою іншими. Таким чином інтегральний показник функціональності стратегії охоплює: коефіцієнт безризиковості стратегії, коефіцієнт гнучкості стратегії, коефіцієнт альтернативності стратегії та коефіцієнт сприйняття стратегії зацікавленими сторонами. Інтегральний показник рівня функціональності стратегії розраховується:

$$I_{\text{ф.с}} = \frac{1}{4} \times (X_{\text{Безриск/с}} + X_{Г/с} + X_{A/с} + X_{С/с}) \quad (6),$$

де $X_{\text{Безриск/с}}$ — коефіцієнт безризиковості стратегії; $X_{Г/с}$ — коефіцієнт гнучкості стратегії; $X_{A/с}$ — коефіцієнт альтернативності стратегії; $X_{С/с}$ — коефіцієнт сприйняття стратегії зацікавленими сторонами.

Оскільки ключове місце у побудові сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства відводиться прогнозуванню, без якого неможливе прийняття грамотних управлінських рішень, доцільно обчислити коефіцієнт безризиковості стратегії. Даний показник характеризує рівень справдження прогнозів, що здійснюються за допомогою штучних нейронних мереж [12]. Коефіцієнт безризиковості стратегії розраховується:

$$X_{Безр.} = 1 - I_{Безр.} \quad (7),$$

де $I_{Безр.}$ — ступінь недостовірності прогнозування в процесі побудови стратегії.

Враховуючи те, що процес формування та реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є безперервним та може перманентно коригуватись, доцільним є обчислення коефіцієнта гнучкості стратегії, оскільки це дає можливість оцінити, наскільки легко вона піддається корективах та здана до швидкої адаптації відповідно до вимог ринку та умов внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Коефіцієнт гнучкості стратегії розраховується:

$$X_{Г/С} = 1 - \frac{T_{КЕ.}}{T_{РК.}} \quad (8),$$

де $T_{КЕ.}$ — час, витрачений на корегування стратегії; $T_{РК.}$ — час, витрачений на розроблення та корегування стратегії.

Багатофакторність вибору стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства породжує необхідність розроблення кількох стратегічних альтернатив. Достатня кількість стратегічних альтернатив свідчить про наявність простору для маневрування та широкий набір заходів, від чого залежатиме глибина вивчення проблем, детальність аналіз самих альтернатив та рівень обґрутованості вибору стратегії з поміж них. В такому випадку доцільним є обчислення коефіцієнта альтернативності стратегії:

$$X_{А/С} = 1 - \frac{1}{N_{А/С}} \quad (9),$$

де $N_{А/С}$ — кількість стратегічних альтернатив.

Неодноразово зазначалось про притаманність підприємству властивостей відкритої системи та його постійної взаємодії із бізнес-партнерами та зацікавленими сторонами, сприяючими відгуки про діяльність підприємства яких впливають на його подальший розвиток. Не менш важливим є рівень сприйняття зацікавленими сторонами реалізованої стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та змін, що відбулися внаслідок її впровадження, з метою оцінювання якого пропонується обчислити коефіцієнт сприйняття стратегії стейкхолдерами:

$$X_{СС/С} = \frac{N_{п.д.4.}}{N_{заг.д.4.}} \quad (10),$$

де $N_{п.д.4.}$ — кількість позитивних оцінок про зміни, що відбулися на підприємстві внаслідок реалізації стратегії; $N_{заг.д.4.}$ — загальна кількість оцінок про зміни, що відбулися на підприємстві внаслідок реалізації стратегії.

Інтегральний показник цілеспрямованості стратегії

Таблиця 2. Діапазон граничних значень інтегральних показників цілеспрямованості, функціональності та ресурсного забезпечення стратегії

Критерій оцінювання	Діапазон граничних значень		
$I_{У.С}$	$> 0,8$	$0,5 - 0,8$	$< 0,5$
$I_{Ф.С}$	$> 0,7$	$0,4 - 0,7$	$< 0,4$
$I_{П2.С}$	$> 0,7$	$0,4 - 0,7$	$< 0,4$
Рівень ефективності стратегії	Стратегія ефективна	Стратегія недостатньо ефективна	Стратегія неефективна

забезпечення економічної стабільності підприємства відображає, наскільки остання відповідає основному призначенню — забезпечення економічної стабільності підприємства та спрямована на її досягнення. Даний показник охоплює коефіцієнт результативності стратегії, коефіцієнт відповідності стратегії поставленим цілям, коефіцієнт превентивності економічної дестабілізації підприємства та коефіцієнт ретельності впровадження заходів стратегії:

$$I_{У.С} = \frac{1}{4} \times (X_{Р.С} + X_{Ф.ЦП} + X_{П2.Е8Н} + X_{РД.РС}) \quad (11),$$

де $I_{У.С}$ — рівень цілеспрямованості стратегії; $X_{Р.С}$ — коефіцієнт результативності стратегії; $X_{Ф.ЦП}$ — коефіцієнт відповідності стратегії поставленим цілям; $X_{П2.Е8Н}$ — коефіцієнт превентивності економічної дестабілізації підприємства; $X_{РД.РС}$ — коефіцієнт ретельності впровадження заходів стратегії.

Оскільки основне призначення сформованої та реалізованої стратегії полягає в досягненні бажаного рівня економічної стабільності підприємства, що характеризує та обґрутує її доцільність, пропонується обчислення коефіцієнта результативності стратегії — ступеня досягнення його планового інтегрального показника. Коефіцієнт результативності стратегії обчислюється:

$$X_{Р.С} = \frac{I_{Безр.}}{I_{посл.}} \quad (12),$$

де $I_{Безр.}$ — інтегральний показник досягнутого рівня економічної стабільності підприємства внаслідок впровадження стратегії; $I_{посл.}$ — інтегральний показник запланованого рівня економічної стабільності підприємства.

Очевидно, що сформовані на одному з етапів процесу побудови стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства цілі повинні відображати та відповісти загальним цілям підприємства. Ефективність реалізованої стратегії залежатиме від величини питомої ваги кількості досягнутих цілей внаслідок впровадження стратегії в загальній сукупності цілей підприємства. Таким чином, доцільно обчислити коефіцієнт відповідності стратегії поставленим цілям:

$$X_{Ф.ЦП} = \frac{N_{п.д.4.}}{N_{заг.д.4.}} \quad (13),$$

де $N_{п.д.4.}$ — кількість досягнутих цілей після реалізації стратегії; $N_{заг.д.4.}$ — загальна кількість цілей

підприємства.

Оскільки однією із поставлених вимог до сформованих стратегій була властивість попередження настання економічної дестабілізації підприємства, доцільно обчислити коефіцієнт превентивності економічної дестабілізації підприємства, що обчислюється:

$$K_{P/e.d.n} = 1 - \frac{I_{(0,2)}}{I_{d.e.c.}} \quad (14),$$

де $I_{(0,2)}$ — інтегральний показник низького рівня економічної стабільності підприємства; $I_{d.e.c.}$ — інтегральний показник досягнутого рівня економічної стабільності підприємства.

Кожна із запропонованих стратегій забезпечення економічної стабільності підприємства містить відповідний набір рекомендаційних заходів стосовно її реалізації, від дотримання яких залежатимуть подальші перспективи виробничо-господарської діяльності і, як наслідок, результативність імплементованої стратегії. Таким чином, пропонується обчислити коефіцієнт ретельності впровадження заходів стратегії:

$$K_{pb/zc} = 1 - \frac{N_{n.z.}}{N_{заг.з.}} \quad (15),$$

де $N_{n.z.}$ — кількість невпроваджених серед рекомендованих заходів в рамках реалізації стратегії; $N_{заг.з.}$ — загальна кількість рекомендованих заходів у рамках реалізації стратегії.

Діапазон запропонованих граничних значень інтегральних показників цілеспрямованості, функціональності та ресурсного забезпечення впровадженої стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства наведений в табл. 2.

Якщо запропоновані вище розрахунки продемонструють, що реалізована стратегія була недостатньо ефективною чи неефективною, зворотний зв'язок процесу формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства прямуватиме повторно до етапів оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У протилежному випадку — процес прямуватиме до наступного етапу, на якому здійснюватиметься систематичне оцінювання стану виробничо-господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Запропонована послідовність етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, зокрема оцінювання ефективності впровадженої стратегії, дає змогу сформувати формалізоване бачення довгострокових планів розвитку підприємства, мінімізувати загрозу прийняття необґрунтованих управлінських рішень та ризик недалекоглядного управління підприємством, сприяє підготовці персоналу та організації в цілому до майбутніх змін, виступає стимулом для розвитку організації в обраному напрямі та мотиває працівників ефективно виконувати свої посадові функції відповідно до обраного напряму та згідно з поставленими цілями.

Література:

1. Шпак Н.О., Романишин М.І. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування // Економіка та держава. — 2010. — № 10. — С. 48 — 51.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — 2-е вид. доп. і перероб. — Львів: національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. — 352 с.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. — Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. — 264 с.
6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
7. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / Ковтун О.І. — Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2008. — 424 с.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
10. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навчальний посібник. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. — 240 с.
11. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. — К.: Знання-Прес, 2002. — 149 с. — (Высшее образование XXI века).
12. Шпак Н.О., Романишин М.І. Аналізування економічної стабільності підприємства за допомогою штучних нейронних мереж // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Облік як інформаційна система для економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі”. — Тернопіль: ТНЕУ, 2010 — С. 130—135.

