

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 658:005  
JEL D04

### НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Артеменко Л.П., к. е. н., доцент

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

**Анотація.** Предметом дослідження є концептуальні положення до оцінки стратегічної ефективності різних стадій розвитку підприємства при врахуванні фактору часу. Метою даного дослідження є формування наукових підходів до стратегічної ефективності підприємства. Для досягнення поставленої мети даної статті було використано наступні методи дослідження: системний аналіз, синтез, аналогія, порівняння, контент-аналіз, індукція, дедукція, узагальнення, абстрагування, метод експертних оцінок, групування, ранжування. В статті досліджено витратний, функціональний, інтеграційний, системний, сутнісно-го, ресурсний та інтегральний підходи до стратегічної ефективності підприємства. На основі дослідження розроблено авторське визначення стратегічної ефективності підприємства як динамічну стійкість економічної, соціальної і екологічної діяльності підприємства при відповідності стратегічним ініціативам, що враховує динамічне функціонування відповідно до цільових значень з позиції узгодження конфліктів між оперативними та стратегічними цілями, здатність не тільки зберігати ефективність, а й досягати синергійного ефекту при змінах зовнішнього середовища. Запропоновано динамічні критерії для певної стадії життєвого циклу, дозволяють сформувати та відслідковувати стратегічну ефективність підприємства в динаміці. Для оцінки стратегічної ефективності пропонується при формуванні системи цільових показників включати динамічні критерії, що відповідають певній стадії життєвого циклу та використовують порядок темпів зростання, що виражено рангами. Для стадії зародження найвищим буде ранг рентабельності інновацій, зростання - ранг попиту на продукцію, зрілості - ранг чистого прибутку. Оцінка стратегічної ефективності буде зводиться до визначення співвідношень між оптимальною та фактичною величинами зростання показників.

**Ключові слова:** реалізація стратегії, стратегічна ефективність підприємства, оцінювання стратегічної ефективності.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови характеризуються збільшенням невизначеності в процесі ведення виробничої діяльності, обумовленої підвищенням темпів зміни зовнішнього середовища, що створює складні проблеми для функціонування підприємств. Зростаюча непередбачуваність ринку вимагає від підприємства знаходження адекватних способів реагування, що забезпечують у перспективі збереження або підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності, стійкості розвитку. Загальноновизнаними способами протидії негативному впливу невизначеності є формування на підприємстві ефективної системи й використання комплексу інструментів стратегічного управління.

Актуальним є розподіл проблем, що виникають при розроблені та реалізації стратегії. Проведення стратегічного процесу на основі механічного копіювання зарубіжних інновацій в стратегічному управлінні демонструє свою неефективність, неадекватність реагування споживачів на заходи, спрямовані на зростання конкурентоспроможності товарів, послуг. У зв'язку з цим, виникає необхідність більш глибокого дослідження та розроблення нового підходу до стратегічної ефективності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При обґрунтуванні управлінських рішень реалізації стратегії підприємства та для оцінки ефективності використовується концепція збалансованої системи показників (BSC), розроблена Д.Нортоном і Р. Капланом [1]. Модель стратегічних карт Л. Мейсела, на відміну від BSC, застосовує перспективу людських ресурсів, яка оцінює інновації, а також такі чинники, як освіта і навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура [2]. Модель Д. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса «Піраміда ефективності» полягає в зв'язку корпоративної стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів, з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками, яка складається з чотирьох різних рівнів, що характеризують структуру підприємства [3]. К. Адамс і П. Робертс запропонували модель, у якій виділено такі чотири напрямки: обслуговування клієнтів та ринків; вдосконалення внутрішніх процесів; управління змінами і стратегією; власність і свобода дій [4]. Фомченкова Л.В. досліджує стратегічний аналіз організаційно-економічного розвитку промислових підприємств на основі динамічного підходу, що враховує фактор часу при дослідженні ділового середовища [5]. В науковій роботі В.В. Пас-

тухової, автором розроблено методичне забезпечення визначення внутрішньої, зовнішньої ефективності та інтегральної оцінки стратегії [6].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Виходячи з досвіду розробки стратегій в промисловому середовищі, вітчизняні підприємства великого та середнього бізнесу ще тільки приступають до формалізації стратегій, довгострокових планів, бізнес-процесів тощо. Проблема полягає в тому, як швидко та ефективно змінювати свою стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Змінювати — означає впливати на те, що вже існує, отже можна ставити також питання про наявність або формулювання якісних початкових стратегій в організаціях. Виникає необхідність оцінки того, наскільки ефективно організації, які вже зрозуміли потребу в свідомому формулюванні стратегії, розробляють, впроваджують та своєчасно змінюють свої стратегії в нестабільному середовищі. Враховуючи значний вклад закордонних і вітчизняних вчених, потребує розробки наукові підходи до оцінки стратегічної ефективності різних стадій розвитку підприємства при врахуванні фактор часу.

**Формулювання цілей статі.** Метою даного дослідження є формування наукових підходів до стратегічної ефективності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динаміка сучасного бізнес-середовища вимагає сформулювати більш повне уявлення про стратегічно важливі фактори діяльності підприємства, враховувати їх зміни, виявляти механізм стратегічної ефективності при обґрунтуванні управлінських рішень. Основними проблемами, що виникають при розробленні стратегії для вітчизняних підприємств є: швидкі та неконтрольовані зміни середовища, трудомісткий аналіз середовища та складне виконання вибору стратегії. Для промислових підприємств проблемою також є неможливість здійснення оцінки стратегії, відсутність узгодженості стратегічних і оперативних планів, ігнорування можливих труднощів реалізації помилки у виборі відповідальних керівників. Для підприємств сфери послуг проблемою є низька підготовка та компетентність менеджерів. Проведене дослідження проблем при реалізації стратегії підприємств показало, що більшість експертів виділяють наступне: нестабільності середовища вимагає коректування стратегій і планів; нестачі кваліфікаційних навичок стратегічного управління; складності в розробці стратегічного планування; відсутності системи мотивації персоналу; низькому рівні контролю над стратегічно важливими показниками.

На основі проведеного аналізу сучасних підходів до визначення сутності стратегічної ефективності виділено декілька підходів. Витратний підхід, згідно з яким ефективність трактується як співвідношення результатів діяльності підприємства та витрат на їх досягнення. Функціональний підхід визначає ефективність стратегічного управління з позицій досягнення поставленої мети, як функціонального критерію стану системи управління підприємством, конкурентоспроможності, співвідношення результатів та моделі організаційного розвитку [7].

Інтеграційний підхід розглядає ефективність стратегічного управління підприємством як результат позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, що обумовлено рівнем використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім оточенням [8].

Системний підхід виділяє зовнішню ефективність стратегії як рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка підприємства на ринку, та внутрішню ефективність стратегії відбиває результати змін, які відбуваються в процесі перетворення ресурсів у продукт й рівень ефективності процесів, які відбуваються всередині підприємства й визначаються витратами виробництва [6].

Дослідження сутнісного підходу до систем стратегічного оцінювання передбачає реалізацію кількох послідовних етапів [9]: формування переліку показників ( $i = 1 \dots n$ ), за якими буде проводитися оцінка; визначення ступеня значущості кожного окремо взятого показника ( $k_i$ ); розрахунок середнього темпу росту кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії, та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану; аналіз динаміки зміни показників; визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i) \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників, од.;  $k_i$  – ступінь значущості  $i$ -го показника, %;  $g_i$  – параметр, що відображає динаміку зміни  $i$ -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки одиничне значення, а за негативної нульове;  $f_i$  – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс-

мажорними обставинами. Даний підхід дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей.

Порівняльна характеристика розглянутих підходів показала, що оцінка ефективності стратегії визначається ступенем досягнення цільових показників. Більшість показників, що використовуються на практиці, при побудові BSC, є короткостроковими і мають відношення до результатів, а не до процесу реалізації стратегії. Частково динамічність системі показників можна надати, використовуючи показники темпів зростання, приросту, а також відносних показників. Ресурсна концепція стратегічного аналізу зосереджується на внутрішньо організаційних можливостях і не бере до уваги зовнішніх можливостей кооперації і співробітництва для забезпечення розвитку, а позиційна концепція не передбачає активної участі підприємства в зміні зовнішніх умов.

Зазначені підходи не вирішують системні суперечності стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством, що виникають при прагненні до протилежних цілей стейкхолдерів, а саме протиріччя між: мінімізацією вартості капіталу та максимізацією віддачі від його інвестування; максимізацією рентабельності та максимізацією ліквідності та платоспроможності; максимізацією маржинального доходу і мінімізацією операційного ризику; мінімізацією податків і максимізацією цінності капіталу; максимізацією реінвестицій і максимізацією дивідендів [10].

Фактично існує великий розрив між намірами компаній щодо забезпечення стійкості своєї діяльності та їхніми реальними діями. Так, майже 90% керівників переконані, що стратегія, зорієнтована на сталий розвиток, є критично важливою для забезпечення тривалої конкурентоспроможності бізнесу. Близько дві третини опитаних зазначили, що розглядають соціальні та екологічні питання (скажімо, здоров'я персоналу і забруднення довкілля) як «важливі» або «дуже важливі». Втім, лише 40% респондентів відповіли, що їхні організації вчиняють реальні кроки для розв'язання таких питань. Ще більше занепокоєння викликає те, що тільки 10% учасників дослідження сказали, що компанії, в котрих вони працюють, запропонували повноцінні рішення проблем, пов'язаних зі сталим розвитком [11]. Компаніям, що запроваджують стратегію сталого розвитку, притаманно: чітко сформульована стратегія сталого розвитку бізнесу; питання сталого розвитку є предметом постійної уваги найвищого керівництва; обґрунтування реальних переваг бізнесу до запровадження системного підходу ідеї сталого розвитку; зміни бізнес-моделі. Крім усього, ці компанії набагато ефективніше ніж решта вимірюють свою загальну результативність. Отже, саме вони з найбільшою ймовірністю отримують реальні переваги від ініціатив, націлених на сталий розвиток.

В умовах турбулентного бізнес-середовища динамічний аналіз, що враховує ефект ймовірних змін ключових показників, дозволяє виявити механізм унікальності та ефективності підприємства в довгостроковому періоді. При чому, час розглядається в якості незалежної змінної, що дозволяє дослідити організацію, галузь, ринок в динаміці з урахуванням причинно-наслідкових взаємозв'язків. Проведений критичний аналіз наукових підходів дозволяє визначити стратегічну ефективність підприємства як динамічну стійкість економічної, соціальної і екологічної діяльності підприємства при відповідності стратегічним ініціативам. Дане визначення враховує динамічне функціонування відповідно до цільових значень з позиції узгодження конфліктів між оперативними та стратегічними цілями, здатність не тільки зберігати ефективність, а й досягати синергійного ефекту при змінах зовнішнього середовища.

Розглядають інтегральну стратегічну ефективність організації як ефективність діяльності організації, спрямовану на досягнення та реалізацію її місії в оптимальні часові терміни та оптимальним використанням наявних ресурсів [12]. Стратегічна ефективність розраховується на основі отриманих результатів стратегічного аналізу та включає в себе характеристику цільових сегментів споживачів, методів ведення конкурентної боротьби, державної політики, умов розвитку регіону та галузі, а також правил і конкретних дій роботи організації.

Для оцінки стратегічної ефективності організації визначається система показників [13]: інвестиційна привабливість компанії; максимізація вартості компанії; частка ринку; рентабельність обсягу продаж за сегментами споживачів; можливість залучення нових споживачів; якість продукції; можливість диверсифікації продукції або виробництва в цілому; можливість повторної купівлі продукції; привабливість підприємства для персоналу; імідж підприємства.

З метою оцінювання інтегральної стратегічної ефективності організації, що розглядає в якості основного критерій інноваційності діяльності, необхідно застосовувати методологію, засновану на розрахунку показника виміру стратегічних цілей (у натуральних одиницях) і витрат, пов'язаних з досягненням і реалізацією місії (у вартісних показниках).

При цьому можуть використовуватися методики дисконтування грошових потоків, визначення вартості ресурсів за даний період часу.

Для оцінки стратегічної ефективності пропонується при формуванні системи цільових показників включати динамічні критерії, що відповідають певній стадії життєвого циклу та використовують порядок темпів зростання, що виражено рангами. Для стадії зародження найвищим буде ранг рентабельності інновацій, зростання - ранг попиту на продукцію, зрілості - ранг чистого прибутку. Якщо фактичні значення зростання показників будуть співвідноситися в порядку їх значущості в динамічному критерії, тоді будуть виконуватися умови стратегічної ефективності. Оцінка стратегічної ефективності буде зводиться до визначення співвідношень між оптимальною та фактичною величинами зростання показників, що увійшли до динамічних критеріїв за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена (оцінка результативності) і Кендалла (оцінка якості) [14]. Динамічні критерії в системі цільових показників дозволяють сформулювати в динаміці стратегічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Періодичність оцінювання стратегічної ефективності промислового підприємства визначається ступенем стабільності зовнішнього середовища та тимчасовим горизонтом планування тактичних заходів. Дослідження та оцінка процесу стратегічного розвитку підприємства можуть бути доручені співробітникам планово-економічної служби, що працюють у безпосередньому контракті з функціональними відділами і власниками бізнес-процесів. Як правило, стратегічні показники оцінюються щоквартально, в той час як оцінка показників реалізації оперативних заходів повинна проводитися щомісяця і щотижня. Звітність повинна включати наступні позиції:

- стратегічні цілі та причинно-наслідкові взаємозв'язки між ними на основі динамічних нормативів;
- коментарі до стратегічних цілей, що містять інформацію про джерела даних і формулах розрахунку показників;
- цільові та фактичні значення показників у динаміці за звітні періоди (квартали, півріччя), значення відхилень;
- опис поточного стану процесу реалізації стратегічних заходів;
- комплексний аналіз і коментарі до тенденцій розвитку підприємства.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було виявлено основні проблеми, що виникають при розробленні стратегії вітчизняних підприємств. Критичний аналіз сучасних наукових підходів дозволив сформулювати авторське визначення стратегічної ефективності підприємства як динамічну стійкість економічної, соціальної і екологічної діяльності підприємства при відповідності стратегічним ініціативам, що враховує динамічне функціонування відповідно до цільових значень з позиції узгодження конфліктів між оперативними та стратегічними цілями, здатність не тільки зберігати ефективність, а й досягати синергійного ефекту при змінах зовнішнього середовища. Для оцінки стратегічної ефективності пропонується при формуванні системи цільових показників включати динамічні критерії, що відповідають певній стадії життєвого циклу. Динамічні критерії в системі цільових показників дозволяють сформулювати та відслідковувати стратегічну ефективність підприємства в динаміці.

#### **Перелік посилань.**

1. Нортон Р. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е издание, испр. и доп./ Нортон Р., Каплан Д.// М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
2. Lawrence Maisel S. Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach / Lawrence S. Maisel // *Journal of Cost Management.* –1992. – Summer. –P.50.
3. McNair C.J. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C.J. McNair, Richard L. Lurch, Kelvin F. Cross. // *Management Accounting.* – 1990. –Vol.72, No.5.– P. 28-36
4. Adams C. Roberts You are what you measure / C. Adams, P. Roberts // *Manufacturing Europe.* – Sterling Publications Ltd. – 1993. – P. 504-507.
5. Фомченкова Л.В. Динамическая концепция и методы стратегического анализа организационно-экономического развития предприятия. Монография / Л.В. Фомченкова. – Смоленск: Универсум, 2012. – 204 с.
6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухові. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – С. 253 – 256.
7. Артеменко Л.П. Стратегічний розвиток підприємств в умовах турбулентності середовища. – Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія / Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. та ін. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С.13-37.
8. Дідович Ю. О. Вдосконалення стратегічного планування як системи / Л. М. Ціцак, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дідович // *Науковий вісник Ужгородського університету.* – Ужгород. – 2011. – Спецвипуск 33, частина 4. – Серія Економіка). – С. 128-135.

9. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І.О. Казачков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. – С. 36-42.
10. Зубкова, О.В. Системное управление промышленным предприятием: монография / О.В. Зубкова. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2009. – 494 с.
11. Kiron D. Sustainability next frontier 2013: [Електронний ресурс] / D. Kiron, N. Kruschwitz, H. Rubel, M. Reeves, S.-K. Fuisz-Kehrbach Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/>
12. Димов С.Х. Стратегическая эффективность бизнеса как важный элемент его инновационного развития / С.Х. Димов, В.В. Смирнов // Бизнес посоки. – 2011. - №2. – С. 57 – 71.
13. Тюкавкин Н.М. Стратегическая эффективность деятельности компании / Н.М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 1-4.
14. Фомченкова Л.В. Формирование динамических нормативов эффективности стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей / Л.В. Фомченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2010. – №25. – С. 227 – 231.

Стаття надійшла: 21.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Міщенко В.А.



УДК 658.5  
JEL M410

## ФУНКЦІОНАЛЬНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В ЗАГАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кирчата І.М., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** В статті розглянуто питання пов'язані з реструктуризацією підприємств, досліджено сутність та визначено місце реструктуризації як інструмента загального процесу реформування підприємства. Предметом дослідження виступає система управління процесом реструктуризації підприємства, орієнтована на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи обумовила необхідність визначення місця процесу реструктуризації підприємства в ході його реформування.

Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження, а саме: теоретичного узагальнення і систематизації (при дослідженні літературних джерел, понятійного апарату).

На основі комплексного дослідження в роботі визначено особливості проведення трансформаційних змін і проблеми адаптації вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання, виявлені специфіка, особливості і характерні риси їх діяльності в ході процесу реструктуризації.

Результати досліджень з проблем реструктуризації показують, що її дуже часто ототожнюють з процесами реформування і реорганізаційних змін, оскільки відсутній єдиний підхід до змісту і сутності в термінологічному апараті.

Сутність реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, при цьому визначитись з першочерговістю в виборі об'єкту функціональної реструктуризації.

**Ключові слова:** реструктуризація, управління реструктуризацією, комплексний підхід, функціональна реструктуризація

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкуренції підприємство має чітко визначати свої стратегічні орієнтири та прогнозувати рівень впливу факторів зовнішнього середовища, які обумовлюють необхідність використання нових методів і підходів до системи управління підприємства. В ринкових умовах господарювання система управління підприємством потребує використання таких методів і інструментів, які б дозволили не тільки своєчасно визначати проблеми, але й сприяли завчасній підготовці до змін у зовнішньому оточенні. Саме тому рішення задачі з адаптації до цих змін багато в чому й обумовлює необхідність проведення процесу реструктуризації підприємств в кожній галузі національної економіки. Про це свідчить й тривалий період здійснення економічних реформ, який не здійснив істотного впливу на ефективність функціонування і розвитку вітчизняних підприємств.