

Біловодська Олена Анатолівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Сумського державного університету

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЙ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКАХ З ІНТЕНСИВНОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ ¹

У цій статті виконано порівняльний аналіз існуючих підходів щодо оцінки стратегій підприємств. Крім того, на основі урахування стратегічної мети підприємства, а також інтересів виробника і споживача продукції удосконалено теоретико-методичний підхід щодо оцінки стратегій підприємств, який ґрунтується на визначенні ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними.

Ключові слова: стратегія, ризик, оцінка, стратегічна мета, показники.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах швидкоплинного середовища функціонування сучасних вітчизняних підприємств, їх жорсткої конкурентної боротьби достатньо гостро постає необхідність концентрації уваги не стільки на стані справ у їх внутрішньому середовищі, скільки на розробленні ефективних стратегій розвитку, які дозволяли б підприємствам адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні.

Однак стратегії, спільної для усіх підприємств, не існує, також як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Процес створення стратегії для кожного підприємства – унікальний, оскільки залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик товарів, що виробляються ним, та інших чинників мікро- та макросередовища маркетингу. Тому такі підприємства, які прагнуть до якнайбільш ефективного здійснення своєї діяльності в ринкових умовах, повинні особливу увагу приділяти розробленню стратегій на всіх рівнях і, зокрема, на рівні комплексу маркетингу. Але не менш важливим аспектом у процесі розроблення стратегії є оцінювання, від результатів якого повинно залежати прийняття рішення щодо доцільності її впровадження та реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням питань стратегічного управління, висвітлено такими відомими вітчизняними та іноземними науковцями, як Ансофф І.А., Армстронг Г., Балабанова Л.В., Белявцев М.І., Воробйов В.Н., Віханський О.С., Гордієнко П.Л., Дойль П., Жалінська І.О., Ігнат'єва І.А., Ковтун О.І., Котлер Ф., Кіндрацька Г.І., Клівець П.Г., Міщенко А.П., Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Куденко Н.В., Мак-Дональд М., Мартиненко М.М., Мізюк Б.М., Оргинська В.В., Осовська Г.В., Пастухова В., Пелішенко В.П., Петруня Ю.Є., Портер М., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Фішук О.Л., Хассі Д. та ін., праці яких спрямовані на вирішення проблем стратегічного аналізу, розроблення й оцінки стратегій тощо.

Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Однак

¹ Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України для молодих учених на виконання науково-дослідної роботи GP/F27/0080 «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком» (№ держ. реєстр. 0110U001879).

особливої уваги комплексу питань, пов'язаних з оцінкою стратегій великих підприємств, що функціонують на ринках з інтенсивною конкуренцією, яка б ґрунтувалася на врахуванні стратегічної мети підприємства, а також інтересів не тільки виробника, а й споживача продукції, не приділялося.

Мета та завдання статті. Саме тому метою роботи є порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів щодо оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією.

Основний матеріал. Оцінка як завершальний етап розроблення стратегії ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків). Крім того, оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності урахування факторів, що визначають можливості впровадження та реалізації стратегії.

Головним **критерієм якості** обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації, а в кінцевому підсумку процедура оцінки обраної стратегії полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям, то подальша її оцінка проводиться за такими **напрямами**:

1) *відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення.* Перевіряється те, наскільки стратегія взаємопов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

2) *відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства.* У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія взаємозв'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) *прийнятність ризику, закладеного в стратегії.* Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, покладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії [5, с. 328].

Найефективнішими **індикаторами** стратегічної діяльності є:

- 1) збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство;
- 2) динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;
- 3) тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій;

4) динаміка збільшення обсягів продажів продукції.

Цілком обґрунтовано вважається кращою стратегія, що не вимагає радикальних змін.

Залежно від ринкової позиції підприємство повинно обрати певні **критерії**,

стратегічні орієнтири щодо розвитку свого бізнесу, виокремивши їх серед таких альтернатив:

- 1) мінімізація ризиків, породжуваних нестабільністю ринкового середовища;
- 2) утвердження домінуючого становища підприємства у певному виді економічної діяльності;
- 3) збереження підприємством позицій лідера в обраному виді бізнесу;
- 4) підвищення результативності виробничо-комерційних операцій;
- 5) експансія підприємства на ринку (обирають у випадку невисокого внутрішнього її потенціалу і не цілком сприятливих зовнішніх умов, а також коли динаміка розвитку галузі і кон'юнктура ринку вселяють певний оптимізм);
- 6) вибіркове зростання бізнесу (обирають підприємства з високим конкурентним статусом у сфері свого бізнесу і на ринку);
- 7) мінімізація невиробничих витрат (спонукає менеджмент підприємства замислитися над доцільністю продовження через вузькість, жорсткий розподіл, унаслідок чого воно має досить незначний його сегмент);
- 8) обережна експансія або згортання діяльності;
- 9) розвиток ринку (так, як правило, діють монополісти, що мають високу норму прибутку, бачать свої перспективи у розвитку матеріально-технічної бази) [3, с. 303].

Томпсон та Стрікланд вважають, що основними **критеріями** при оцінці стратегії є такі:

- 1) *критерій ступеня відповідності*. Ефективна стратегія точно відповідає ситуації в компанії з погляду як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і її власних можливостей і прагнень. Без відповідності ситуації стратегія компанії сумнівна;
- 2) *критерій переваги в конкурентній боротьбі*. Ефективна стратегія веде до стабільної конкурентної переваги. Чим вища конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона більш потужна й ефективна;
- 3) *критерій інтенсивності роботи*. Ефективна стратегія підвищує інтенсивність роботи компанії. Два види вдосконалення роботи є найбільш значущими: зростання прибутковості й зростання довгострокової ділової активності компанії і її конкурентоспроможності.

Стратегічний вибір з низьким потенціалом за одним або більше критеріями не заслуговує детального розгляду, а з найвищим потенціалом за всіма трьома критеріями може розглядатися як найкраща або найпривабливіша альтернатива. Через деякий час після ухвалення стратегічного рішення можна використати ті самі тести, щоб визначити, наскільки добре діє нинішня стратегія компанії. Чим більше граней, за якими стратегія відповідає всім трьом критеріям, коли вона підлягає перевірці на ринку, тим більшою мірою вона може вважатися вигральною стратегією. Звичайно, є додаткові критерії для оцінки переваг певної стратегії: ясність, внутрішня погодженість усіх складових стратегії, своєчасність, відповідність особистим цінностям і амбіціям провідних виконавців, ступінь ризику й гнучкість. Їх можна використати як доповнення до трьох критеріїв, описаних вище, коли це здасться доречним [7, с.102].

Досить значного поширення набули також і такі **підходи** до оцінювання стратегії:

- 1) аналіз можливих реакцій конкурентів;
- 2) оцінка ризику;
- 3) дослідження синергетичних ефектів;
- 4) перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням;
- 5) оцінка здійснюваності стратегії.

Аналіз можливих реакцій конкурентів. У процесі розроблення стратегії аналізують конкурентне середовище, у якому функціонує підприємство, з метою визначення потенційних загроз із боку конкурентів. На етапі прийняття стратегії керівництву підприємства слід спрогнозувати реакцію на неї конкурентів і визначитися щодо своїх відповідних дій. Особливо швидкою може бути реакція конкурентів при великій кількості підприємств, що конкурують у певній галузі, високому ступені стандартизації продукції і невисокій нормі прибутку.

Одним з ефективних захисних засобів підприємства можуть бути ситуаційні плани, за допомогою яких воно може нейтралізувати різноманітні дії конкурентів. Якість обраної стратегії можна оцінити за кількістю заздалегідь передбачених ситуаційних модифікацій. Бажано, щоб в кожній ситуації керівник мав декілька рекомендацій щодо напрямів діяльності підприємства. Чим більше засобів для «придушення» дій конкурентів, тим ефективніша стратегія підприємства.

Оцінка ризику. Крім потенційних реакцій конкурентів як найважливішого фактора ризику, керівництво підприємства повинне враховувати й інші фактори уразливості стратегії:

- технологічний (обмеженість технологічної бази);
- продуктово-ринковий (вузька спеціалізація виробничих ліній; орієнтація продукції на невелику кількість ринків);
- фінансовий (відсутність необхідних фінансових ресурсів);
- управлінський (відсутність гарантії забезпечення ефективної реалізації стратегії з боку вищого керівництва);
- виробничий (недолік виробничих потужностей для здійснення стратегії);
- зовнішній (можливість виникнення небажаних наслідків реалізації стратегічного плану з погляду суспільства і владних структур).

Дослідження синергетичних ефектів. Суть синергетичних ефектів полягає в тому, що результати спільної роботи індивідів вищі, ніж проста сума результатів роздільної діяльності цих самих індивідів. При реалізації стратегії синергетичні ефекти виникають у тих випадках, коли вдається, наприклад, багаторазово використовувати ті самі ресурси тощо.

Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням. Керівництво підприємства зобов'язане перевірити відповідність обраної стратегії структурі управління організацією, організаційній культурі, загальним цілям організації, а також визначити, чи враховує стратегія сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Оцінка здійснюваності стратегії. На основі окремих оцінок формується узагальнена оцінка здійснюваності стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей підприємства [4, с.209].

Існують також такі підходи до оцінювання стратегії підприємства як «аналіз розриву» та «аналіз динаміки витрат і крива досвіду». Розглянемо дані підходи.

Аналіз розриву – простий, але ефективний метод стратегічного аналізу. Його мета – визначити, чи існує розрив між цілями підприємства і його можливостями, і якщо так, то встановити, як «заповнити» його.

Конкретне застосування аналізу розриву означає:

- визначення основного інтересу підприємства, вираженого термінами стратегічного планування (наприклад, збільшення обсягів продажів);
- з'ясування реальних можливостей підприємства з погляду поточного стану

середовища і передбачуваного майбутнього стану (через 3, 5 року);

- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу підприємства;
- установлення різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, які диктуються реальним положенням підприємства;
- розроблення спеціальних програм і способів дій, необхідних для заповнення розриву.

Інший спосіб застосування аналізу розриву – визначення різниці між найбільш високими очікуваннями та найбільш скромними.

Модель аналізу розривів наведено на рис. 1.

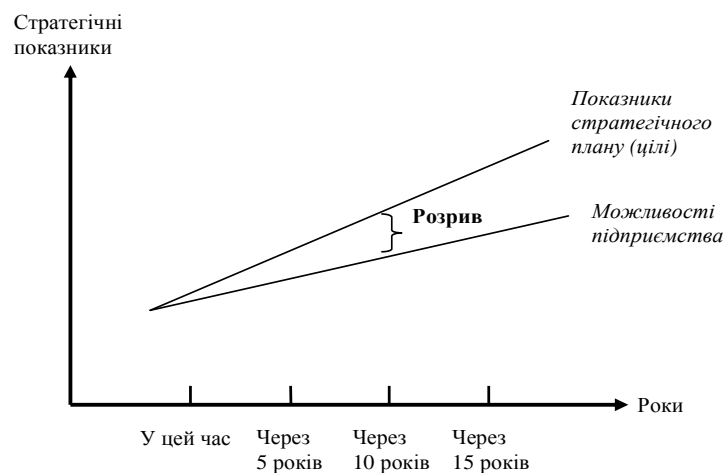


Рисунок 1 – Графічна модель методу розриву

Метод розриву широко застосовується у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Він з успіхом може застосовуватися і на вітчизняних підприємствах [6].

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат). Криву досвіду запропоновано в 1926 році. Вона демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього та засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис. 2).

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією таких **чинників**:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної частки ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і згідно з тією самою кривою, зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків. З іншого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширювати частку ринку.

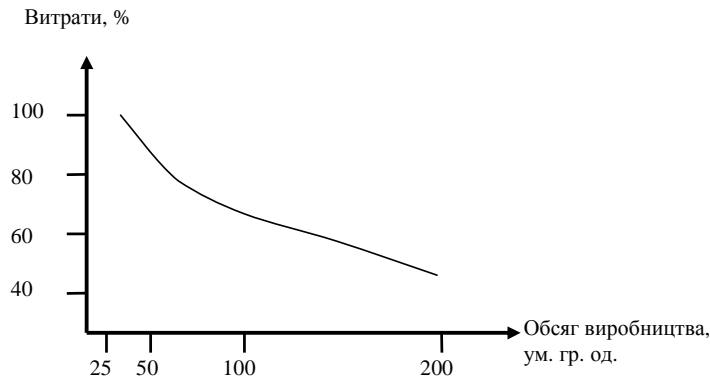


Рисунок 2 – Крива досвіду

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Таким чином, відповідно до цієї моделі основним напрямом стратегії підприємства повинно стати завоювання найбільшої частки ринку, оскільки саме в найбільшого з конкурентів з'являються можливості досягнення найнижчих одиничних витрат, і, отже, найвищих прибутків. Погоня за домінування на ринку як стратегічний імператив виправдовує себе у випадку швидко зростаючих ринків, що дають конкурентам можливості для зростання. Застосування кривої досвіду можливе в основному в галузях матеріального виробництва [6].

Розглянемо *підхід* щодо *оцінки стратегій на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними*, запропонований Кіндрацькою Г.І. та удосконалений автором для виробничих підприємств, що функціонують на ринках з інтенсивною конкуренцією, який передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) формування переліку показників визначення економічного зростання;
- 2) встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- 3) вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;
- 4) визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації;
- 5) оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників;
- 6) виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;
- 7) формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

1 етап. *Формування переліку показників визначення економічного зростання.*

Сформувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва

і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Крім того, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП) і стратегічних цілей організації. Перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо.

Автор Кіндрацька Г.І. у своїй методиці пропонує оцінювати такий склад показників:

- 1) розвиток організації трудових витрат (заробітної плати);
- 2) повна собівартість товарної продукції;
- 3) матеріальні витрати;
- 4) вартість товарної продукції; розрахунковий показник, що визначається як прибуток + матеріальні витрати;
- 5) прибуток.

Автор вважає, що до цього переліку показників слід додати невиробничі витрати; обсяг продажу продукції; частку ринку, що контролюється підприємством.

Крім того, доцільним нам видається здійснювати оцінку стратегії не лише з точки зору підприємства, що її реалізує, а й з точки зору відповідності інтересам споживачів, що дозволить певним чином поєднати цю методику з деякими розглянутими якісними методиками, що пропонують центральним питанням при здійсненні оцінки – визначення відповідності стратегії зовнішньому оточенню.

Тому необхідно сформулювати перелік показників для оцінки стратегії, за якими можливе її здійснення з точки зору споживачів. Серед таких показників ми виділимо: ціни на продукцію підприємства та значення показника, що враховує оцінку вигод, які отримують споживачі від продукції підприємства.

Значення показника, що враховуватиме оцінку вигод, розраховуватиметься на основі оцінних параметрів, характерних для конкретного виду продукції, яким присвоюватимуться певні оцінки чи бали за формулами 1 та 2:

$$P_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_{ij}}, \quad (1)$$

$$P_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{\max}}, \quad (2)$$

де P_{ij} – j -й показник вигод ($j = 1, 2, 3, \dots, k$) товару i ($i = 1, 2, 3, \dots, l$);

P_{\max} – максимальне значення j -го показника вигод товару з усіх товарів-аналогів;

P_{\min} – мінімальне значення j -го показника вигод товару з усіх товарів-аналогів;

V_j – коефіцієнт вагомості показника вигод j [1, с. 32].

Розрізняють два **способи** формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

2 етап. Встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання виділених на попередньому етапі показників.

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, у якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації:

$$T_{zn} < T_{cn} < T_{me} < T_{mn} < T_p < T_n, \quad (3)$$

де T_{zn} – темп зростання трудових витрат (заробітної плати);
 T_{cn} – темп зростання повної собівартості товарної продукції;
 T_{me} – темп зростання матеріальних витрат;
 T_{mn} – темп зростання вартості товарної продукції;
 T_p – темп зростання розрахункового показника (визначається як п+мв);
 T_n – темп зростання прибутку [2, с. 252].

Цей нормативний ряд показників не може бути спадаючим. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижчим, а темпу зростання прибутку – найвищим, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Темпи зростання розраховуватимемо за формулою 4:

$$T = \frac{P_i}{P_{i-1}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

де T – темп зростання;
 P_i – значення показника у поточному періоді i ;
 P_{i-1} – значення показника у попередньому періоді $i-1$.

На першому етапі ми до цього ряду додали показники невиробничих витрат, обсягів продажу продукції підприємства та частки ринку, що контролюється підприємством. Запропонуємо на цій основі власну нормативну структуру показників. Формувати її будемо, виходячи з основної стратегічної мети підприємства, чого також не враховує існуюча методика. У зв'язку з цим розглянемо 3 можливих **варіанти**:

1) основною метою підприємства є розширення обсягів збуту, тоді нормативна структура показників набере такого вигляду:

$$T_{zn} < T_{cn} < T_n < T_{ne} < T_{on} < T_{cp}, \quad (5)$$

де T_{ne} – темп зростання невиробничих витрат;
 T_{on} – темп зростання обсягу продажу підприємства;
 T_{cp} – темпи зростання частки ринку, що контролюється підприємством.

Таким чином, ми замінюємо 3 показники, що розглядаються у базовій методиці. Таке співвідношення показників цього варіанта обумовлено тим, що підприємство, прагнучи до розширення обсягів збуту та завоювання більшої частки ринку, знижує ціни на одиницю товару, зменшуючи при цьому прибуток. Це характерно здебільшого для підприємств, які здійснюють діяльність в умовах жорсткої конкуренції, коли на ринку багато виробників з аналогічними товарами;

2) основною метою підприємства є максимізація прибутку, тоді нормативна

структура показників набере такого вигляду:

$$T_{zn} < T_{не} < T_{cn} < T_{оп} < T_{чр} < T_n. \quad (6)$$

Таке співвідношення показників формули 5 зумовлене тим, що підприємство, прагнучи до підвищення прибутковості, намагається знизити собівартість, встановити вищу ціну, що призводить до нижчих темпів зростання його обсягів продажу та частки ринку. Цей варіант підходить здебільшого для підприємств, які намагаються максимально використовувати вигідну для себе кон'юнктуру ринку.

3) основною метою підприємства є утримання існуючих позицій на ринку, тоді нормативна структура показників набере такого вигляду:

$$T_{cn} < T_{zn} < T_{не} < T_n < T_{чр} < T_{оп}. \quad (7)$$

Співвідношення показників формули 7 зумовлене тим, що підприємство, прагнучи до утримання існуючих позицій, здійснює всі можливі заходи щодо запобігання зменшенню збуту і загостренню конкурентної боротьби, при цьому намагається постійно знижувати витрати виробництва і збуту. Цей варіант доцільно обрати тоді, коли підприємство зацікавлене у збереженні існуючого положення на ринку або сприятливих умов для своєї діяльності.

Що ж до нормативного ряду показників для оцінки стратегії, за якими можливе її здійснення з точки зору споживачів, то він має відображати перевищення темпів зростання значення показника, що враховує оцінку вигод, які отримують споживачі від продукції підприємства, над темпами зростання ціни на продукцію підприємства (формула 8).

$$T_{ц} < T_{не}, \quad (8)$$

де $T_{ц}$ – темпи зростання ціни на продукцію підприємства;

$T_{не}$ – темпи зростання значення показника вигод споживачів.

Таке співвідношення цих показників є очевидним, адже для споживачів оптимальною буде та стратегія підприємства, яка забезпечить їм менше зростання ціни на його продукцію при прискореному зростанні вигод від споживання.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги.

3 етап. *Визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації.*

Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність, ніж нормативний. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії.

Фактичну структуру показників автором пропонується формувати відповідно до показників, визначених на етапі 2, тобто заміна трьох показників ряду порівняно з базовою моделлю.

Також формуємо фактичну структуру і для показників оцінки стратегії, що здійснюється з точки зору споживачів.

4 етап. *Оцінка відповідності між нормативною та фактичною структурами*

показників.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначають за коефіцієнтом рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена (K)):

$$K = 1 - \frac{6S(d)^2}{n^3 - n}, \quad (9)$$

де $S(d)^2$ – сума квадратів різниць рангів показників ряду;

n – кількість рангів ряду.

При цьому визначаємо відповідність нормативного та фактичного рядів показників для рядів, що допомагають оцінити стратегію як з точки зору підприємства, на якому вона реалізується, так і з точки зору споживачів його продукції.

Коефіцієнт K при повній відповідності двох послідовностей (нормативної та фактичної), коли кожний показник займає одне й те саме місце в обох рядах, дорівнює $+1$, що означає повну позитивну кореляцію. При негативній залежності, тобто якщо в одній послідовності показники розміщені у зворотному порядку порівняно з іншою, то коефіцієнт дорівнює -1 , що означає від'ємну кореляцію. Для решти випадків K займає положення між граничними значеннями. Зростання K від -1 до $+1$ характеризує збільшення відповідності між двома послідовностями. Отже, під час аналізу слід звертати увагу не тільки на знак і значення коефіцієнта Спірмена, а й на його розмах. Доцільно зображати зміну цього коефіцієнта графічно. Значення K , яке повторюється з невеликим розмахом, у визначених межах, напрям якого відрізняється від нульової лінії, вказуватиме на наявність певної стратегії. Причому, чим менший цей розмах, тим більш визначеною є стратегічна лінія поведінки організації. Наближення до крайніх значень коефіцієнта кореляції $+1$ або -1 свідчить про орієнтацію діяльності організації на підвищення результативності або відповідно її зниження.

Коефіцієнт Спірмена є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності організації, що дозволяє відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії. Однак при цьому не враховуються чинники, які зумовлюють певні пропорції показників. До таких чинників належать технологія виробництва, продукція, основні виробничі фонди тощо. Отже, черговий етап дослідження стратегії передбачає визначення того, як за цими чинниками оцінити рівень і пропорції діяльності організації.

5 етап. *Визначення характеру господарської діяльності та стану підприємства.*

Для здійснення цього етапу необхідно розглянути динаміку коефіцієнта Спірмена, за якою і можна визначити характер господарської діяльності та стан організації. Для цього необхідним є графічне зображення зміни коефіцієнта. Тому зображуємо динаміку коефіцієнта, розрахованого за рядами показників, що оцінюють стратегію як з точки зору підприємства, на якому вона реалізується, так і з точки зору споживачів його продукції.

Якщо зміна коефіцієнта здебільшого має хвилеподібний характер, причому довжина хвилі коливається переважно у межах декількох років, то це свідчить про те, що в управлінні організацією головну роль відіграють поточні та оперативні рішення й відсутня певна стратегічна орієнтація. Спостерігається часта зміна цілей і напрямів розвитку. Швидка ж зміна значень коефіцієнта кореляції з плюса на мінус і навпаки, свідчила б про негативні тенденції розвитку організації та її спадну ефективність. Такий аналіз доцільно доповнювати аналізом фінансового стану організації, інноваційного

потенціалу, процесів прийняття управлінських рішень тощо.

6 етап. *Визначення рівня ризику, в умовах якого реалізується стратегія.*

Для визначення рівня ризику, в умовах якого реалізується стратегія, використаємо формулу Z-чинника Альтмана (формула 10) [2, с. 255]. Він дає можливість визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику:

$$Z = 3,3X_1 + 1,0X_2 + 0,6X_3 + 1,4X_4 + 1,2X_5, \quad (10)$$

де X_1 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи;

X_2 – обсяг продажів, поділений на активи;

X_3 – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів;

X_4 – чистий прибуток, поділений на активи;

X_5 – вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні - амортизація).

Критичне значення Z-чинника, розраховане відомим західним економістом Е. Альтманом за даними статистичної вибірки, становить 2,675. З цією величиною порівнюють розрахункове значення показника для конкретної організації, що дозволяє прогнозувати в недалекому майбутньому (два — три роки) банкрутство ($Z < 2,675$) чи стійке фінансове положення ($Z > 2,675$) організації.

Відомі й інші аналогічні критерії. Наприклад, британські вчені Тоффлер і Тішоу запропонували чотирифакторну модель оцінки вибраної стратегії в умовах ризику [2, с. 255].

7 етап. *Формулювання висновків.*

На даному етапі формулюють висновки про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії, враховуючи існуючі умови ризику.

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. У протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників і порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації. Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей організації.

Як висновок, виконаємо порівняльний аналіз підходів щодо оцінки стратегій (табл. 1).

Здійснивши систематизацію переваг та недоліків основних розглянутих підходів до оцінки обраної стратегії, можна зробити висновок, що кожен з них може застосовуватися лише за певних умов і має ряд суттєвих обмежень. Більшість підходів дозволяють виконати лише якісну оцінку стратегії, що є досить суб'єктивною.

На нашу думку, найбільш доречним та повноцінним з усіх виділених підходів до оцінювання стратегії є останній, – оцінка на основі визначення ряду показників

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

нормативних та фактичних і встановлення співвідношення між ними, оскільки він має найбільше, порівняно з іншими, суттєвих переваг. При цьому не можна не звернути увагу і на ряд виділених недоліків даного підходу.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз основних підходів до оцінки обраних стратегій

Назва підходу до оцінки стратегії	Основні переваги	Основні недоліки
1	2	3
Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)	<ul style="list-style-type: none"> • визначає основне завдання стратегії підприємства, що полягає у постійному розширенні власної частки ринку, таким чином надаючи можливість її оцінити; • виявляє обернене співвідношення між обсягами виробництва та обсягом витрат 	<ul style="list-style-type: none"> • враховується лише одна із внутрішніх можливостей і не береться до уваги стан зовнішнього середовища; • можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями; • застосування можливе здебільшого лише на швидкозростаючих ринках; • зростання частки ринку виправдане лише до певних меж; • застосування можливе лише переважно в галузях матеріального виробництва
Аналіз розриву	<ul style="list-style-type: none"> • досить простий та ефективний метод; • дає можливість здійснити оцінку, порівнюючи показники стратегічного плану з реальними можливостями 	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення планових показників, з якими здійснюється порівняння, характеризується неточністю і має суб'єктивний характер
Оцінка за критеріями Томпсона та Стрікланда: критерієм ступеня відповідності; критерієм переваги в конкурентній боротьбі; критерієм інтенсивності роботи	<ul style="list-style-type: none"> • різноспрямовані критерії дозволяють досить повно оцінити успішність стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> • дані критерії необхідно застосовувати тільки в комплексі з іншими показниками; • дається лише якісна оцінка стратегії; • не виключена можливість суб'єктивної оцінки стратегії
Аналіз можливих реакцій конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> • дає можливість оцінити стратегію підприємств, що працюють на ринках з інтенсивною конкуренцією 	<ul style="list-style-type: none"> • дані підходи дозволяють оцінити стратегію лише якісно, не надаючи кількісної оцінки; • підходи не виключають фактора суб'єктивізму при здійсненні оцінки; • кожний з цих підходів не здатний повністю оцінити стратегію
Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням	<ul style="list-style-type: none"> • підходи забезпечують врахування таких важливих чинників, як внутрішнє та зовнішнє оточення підприємства 	
Перевірка відповідності обраної стратегії стану і вимогам оточення		
Перевірка відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • при оцінці забезпечує врахування відповідності стратегії внутрішньому середовищу підприємства 	
Оцінка здійснюваності	<ul style="list-style-type: none"> • частково враховує чотири вищенаведені оцінки, є більш комплексною 	
Оцінка ризику	<ul style="list-style-type: none"> • підходи надають можливість, хоча й частково, кількісно оцінити стратегію 	<ul style="list-style-type: none"> • підходи враховують лише один аспект ефективності і успішності стратегії, ігноруючи при цьому інші
Дослідження синергетичних ефектів		

1	2	3
Оцінка на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними	<ul style="list-style-type: none"> • підхід дозволяє досить повноцінно здійснити кількісну оцінку обраної стратегії; • при оцінці враховуються як результуючі показники, так і зміна показників, що забезпечують досягнення результатів; • дозволяє визначити характер господарської діяльності та стан підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • ряд показників, що оцінюються, не повною мірою підходить для різних підприємств; • ряд оцінних показників не враховує характеру обраної стратегії; • підхід розглядає оцінку стратегії лише з точки зору підприємства, що її реалізує; • не повною мірою враховуються чинники ризику при оцінці стратегії

Саме виділені недоліки цього підходу і лягли в основу авторських пропозицій щодо його удосконалення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямі. Підбиваючи підсумок, можна зазначити, що автором удосконалено теоретико-методичний підхід щодо оцінки стратегій підприємств, що ґрунтується на визначенні ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними, шляхом урахування стратегічної мети підприємства, а також інтересів як виробника, так і споживача продукції. Також виконано порівняльний аналіз основних існуючих підходів щодо оцінки стратегій розвитку виробничих підприємств. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами при здійсненні оцінки власних розроблених стратегій. Подальші розробки автора будуть спрямовані на виконання оцінки стратегій різних товаровиробників на ринках з інтенсивною конкуренцією.

1. Біловодська О.А. Розробка критеріальної бази для оптимізації вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2004. – №1. – С. 74-84.

2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

3. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник / П.Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

4. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К. : КНЕУ, 2001. – 526 с.

6. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net>.

7. Татаренко Г. Кудикіни гори / Г. Татаренко, Т. Шмідт // Бизнес. – 2004. – №32. – С.92.

Отримано 03.08.2010 р.