

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF COMPANY'S STRATEGY

УДК 658

Задовська О.О.

студентка

Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Артеменко Л.П.

к.е.н. доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Оцінка є завершальним етапом у процесі реалізації стратегії. Вона дає змогу побачити, які наслідки отримала компанія після вибору певної стратегії. Дуже важливо вміти правильно оцінити, що дала організації вибрана стратегія. У статті розглянуто найбільш розповсюджені методи оцінки реалізації стратегії підприємства. Визначено основні переваги та недоліки кожного методу. Зроблено висновки щодо кращого підходу до оцінки реалізації стратегії.

Ключові слова: реалізація стратегії, методи оцінки, збалансована система показників, сутнісний підхід, GAP-аналіз.

Оценка является завершающим этапом в процессе реализации стратегии. Она позволяет увидеть, какие результаты получила компания после реализации определенной стратегии. Очень важно уметь правильно оценить, что дала организации выбранная стратегия. В статье рассмотрены наиболее распространенные

методы оценки реализации стратегии предприятия. Определены основные преимущества и недостатки каждого метода. Сделаны выводы относительно лучшего подхода к оценке реализации стратегии.

Ключевые слова: реализация стратегии, методы оценки, сбалансированная система показателей, сущностный подход, GAP-анализ.

Evaluation is the final stage in the implementation of the strategy. It allows company to see what results it has received after implementing a certain strategy. Therefore, it is very important to be able correctly assess what the strategy has given to the organization. The most common methods of evaluating the strategy are considered in the article. The main advantages and disadvantages of each method are determined. Conclusions are drawn regarding a better approach to assessing the implementation of the strategy.

Key words: implementation of the strategy, evaluation methods, balanced scorecard, substantive approach, Gap analysis.

Постановка проблеми. У сучасному світі кожна людина розуміє, що жодна помилка у сфері бізнесу не проходить непомітно. Особливо це відчутно на рівні стратегічного управління. Перед упровадженням будь-яких суттєвих змін у компанію керівництво має оцінити майбутні витрати і вигоди від запланованих дій. Окрім того, оцінка має проводитися й на етапі реалізації, адже компанія має чітко бачити, що відбувається під час змін у компанії. Існує велика кількість способів оцінки стратегій, кожній організації необхідно розуміти, який метод краще застосувати в певній ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук найбільш точного й універсального методу оцінки здійснювався багатьма іноземними та вітчизняними науковцями. Е.А. Горбашко, І.О. Казачков, Л.П. Артеменко, Н.Й. Радіонова, Е.С. Халікова, Е.А. Шишкова розглядали методи GAP-аналізу, інтегральної оцінки, збалансовану систему показників і т. д., оцінювали ефективність цих методик та виявляли найкращий, на їхню думку, метод.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд найбільш використовуваних методів оцінки реалізації, виділення їхніх переваг та недоліків і на основі цього вибір найбільш ефективного способу оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка стратегії має дуже велике значення для підприємства, адже саме вона дає поняття про те, чи відповідає вибрана стратегія можливостям і цілям підприємства, а також вимогам зовнішнього середовища. Найбільш розповсюдженим методом оцінки є збалансована система показників. Вона включає показники, які підбираються з урахуван-

ням особливостей діяльності компанії та суттєвих аспектів стратегії.

Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів. ЗСП охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства.

Збалансована система показників керує такими процесами, як переведення бачення у стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг використання стратегії [4]. Основна структурна ідея BSC полягає у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 1).

Перша група (фінансовий напрям) включає традиційні фінансові показники, передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами під час визначення завдань і параметрів інших складників. При цьому під час встановлення фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підпри-

емства. Наприклад, на стадії зростання підприємства таким показником може бути прийнятий зріст прибутку та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. Тому збалансована система повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками [2].

Друга група (споживчий напрям) описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення до клієнтів, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтського складника належать: частка ринку; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; задоволення потреб клієнтів.

Третя група (напрямок внутрішніх процесів) визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів та акціонерів. Цілі й показники цього складника формуються після розроблення фінансового та клієнтського складників, що дає змогу орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволення клієнтів та акціонерів, основні внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розроблення продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування.

Четверта група (напрямок навчання та зростання) формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цього складника дають змогу оцінити кадрову ситуацію у компанії.

До них належать задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі чинники, як сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі [2].

Етапи впровадження ЗСП на промисловому підприємстві:

1. Аналіз середовища функціонування.
2. Визначення стратегічних цілей та місії.
3. Оцінка стратегічної позиції та вибір стратегії розвитку.
4. Визначення ключових аспектів діяльності.
5. Формування ініціативної групи з упровадження ЗСП.
6. Визначення напрямів реалізації стратегії.
7. Теоретичне формування системи показників.
8. Аналітичне визначення збалансованості системи показників.
9. Аналіз механізму причинно-наслідкових зв'язків у ЗСП.
10. Розроблення та впровадження стратегічних карт.
11. Підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Специфіка галузі, розмір, період функціонування, корпоративна культура підприємства – чинники, що формують особливості процесу впровадження ЗСП. Підприємству доводиться враховувати широке коло факторів, кожен з яких

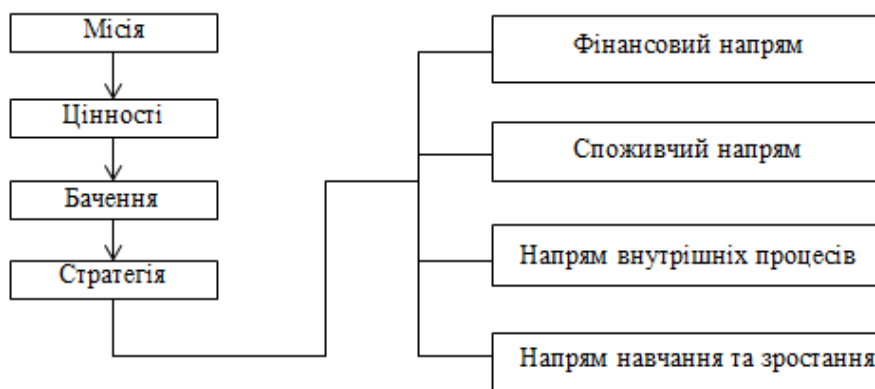


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників

Джерело: складено автором на основі [2]

Таблиця 1

Переваги та недоліки ЗСП

| Переваги ЗСП | Недоліки ЗСП |
|--|---|
| 1) простота у моніторингу діяльності | 1) орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін |
| 2) комплексний підхід до вимірювання діяльності | 2) непередбачені механізми розв'язання конфліктів |
| 3) підвищення розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників | 3) проблеми з вимірюванням вибраних показників |
| 4) розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації | |

Джерело: складено за [6]

піддається впливу по-різному: зрілість галузі, вік підприємства, корпоративну культуру, системи управлінського контролю, що існують, віковий склад персоналу [5].

Збалансована система, як і будь-який інструмент, має низку своїх недоліків та переваг (табл. 1).

Система ЗСП дає можливість зіставляти глобальні цілі організації з по-точними завданнями кожного співробітника і підрозділу, даючи тим самим змогу максимально використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму чисельність непотрібних і марнотратних операцій. Система ЗСП дає змогу відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації [6].

Також популярністю користується методика, у якій інтегрується система економічних індикаторів у комплексний показник ефективності стратегічного рішення. Як приклад можна розглянути *тривимірну модель* інтегральної оцінки, яку рекомендується представити у вигляді тривимірної системи координат, вираженої у формулі (1):

$$E_{int} = f(S_i; M_i; E_s), \quad (1)$$

де S_i – якість стратегії;

M_i – якість механізму реалізації стратегії;

E_s – стратегічна ефективність стратегії.

Під якість стратегії розуміються відносні показники відповідності стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, його динамічності, гнучкості, контролю, відповідності можливостям компанії, об'єктивності тощо.

Під якість механізму реалізації мається на увазі склад механізму побудови, реалізації, оцінки, контролю стратегії, доступності механізмів реалізації стратегії, їхня повнота і максимальна експлуатація.

Під стратегічною ефективністю розуміються якісні зміни, які прогнозуються у довгостроковому періоді за результатами реалізації стратегії, а також отримані результати від реалізації минулих стратегічних рішень [8].

Особливості застосування *сутнісного підходу* полягають у такому:

- потрібно аналізувати не співвідношення фактичних та планових значень, а динаміку зміни певного переліку показників;

- динаміку зміни того чи іншого показника треба розглядати опосередковано, тобто важлива сама тенденція (позитивна чи негативна) зміни показника, а не значення темпів зростання/падіння;

- для проведення оцінки потрібно підібрати такий перелік показників, на які вибрана стратегія впливає найбільше.

Наприклад, під час оцінки маркетингової стратегії можна використовувати показники частки ринку, обсягу продажів, імідж продукту, задоволеність клієнтів, кількість нових споживачів тощо.

Визначення набору показників для оцінки є першим етапом сутнісного підходу. На другому етапі для кожного показника потрібно визначити (об'єктивно чи суб'єктивно) ступінь значущості, який на пряму залежатиме від того, які цілі ставить перед собою підприємство в рамках того чи іншого стратегічного плану.

Далі розраховуємо середній темп зростання/падіння показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії, та середній темп росту показника за період реалізації стратегічного плану (формула 2). Це потрібно для того, щоб усунути вплив загальногалузевих або загальнорегіональних тенденцій розвитку.

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{\Pi_n}{\Pi_1}}, \quad (2)$$

де Π_n – кінцевий рівень показника;

Π_1 – початковий рівень показника;

n – кількість періодів.

На наступному етапі аналізуємо динаміку зміни попередньо вибраних показників. Зазначимо, що для деяких показників позитивно вважатиметься тенденція до зниження. Крім того, необхідно зауважити, що йдеться про зростання показника лише тоді, коли його середній темп росту за період реалізації стратегії перевищує попередньо розрахований середній темп росту.

І на останньому етапі визначаємо ступінь реалізації стратегії у відсотках (формула 3). При цьому логіка розрахунків зводиться до такого: якщо показник має негативну динаміку зміни, то ступінь реалізації стратегії зменшується на відсоткове значення його питомої ваги [3].

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i), \quad (3)$$

де n – кількість показників;

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, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форсмажорними обставинами [1].

Отже, сутнісний підхід дає змогу зовсім по-іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії.

Однак разом із тим сутнісний підхід має низку суттєвих недоліків. Передусім це обмеженість його застосування у період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча у цьому разі є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання.

По-друге, це високий ступінь суб'єктивізму: вибір переліку показників, за якими буде проводитися оцінка, визначення та коригування питомої ваги кожного окремо взятого показника.

По-третє, статистичний характер результатів оцінки: методика не дає рекомендацій щодо коригування стратегічного плану, а лише констатує результат за фактичними даними [3].

Інструмент, що використовується для аналізу відхилення між реальними та плановими (бажаними) показниками, отримав назву *GAP-аналіз*, або аналіз «стратегічних люків». Стратегічний люк – це різниця між очікуваним значенням показника та цільовим (рис. 2).

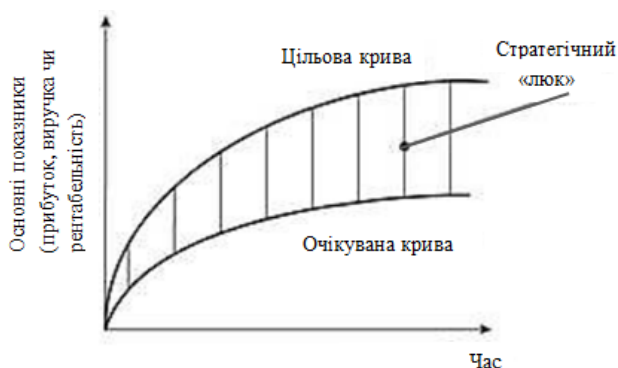


Рис. 2. Графік GAP-аналізу

Джерело: складено за [7]

Показником можуть виступати прибуток, виручка, рентабельність, частка ринку або маржинальний дохід. GAP-аналіз проводиться в декілька етапів: визначається основний стратегічний показник діяльності; визначається реальна можливість підприємства в часовій динаміці (очікуване значення); визначається стратегічне значення показника (цільове значення); встановлюється «стратегічний розрив» між реальними можливостями та стратегічним планом; підприємством розробляються стратегічні дії з ліквідації розривів.

Перевагою GAP-аналізу є можливість показати на одній графічній діаграмі одночасно і реальну ситуацію, і бажану, а також побачити наочно, на яких саме етапах відбувається зниження якості роботи.

Водночас слід відзначити, що аналіз розривів не враховує вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства і контрольований показник [7].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у статті було розглянуто чотири методи оцінки стратегії підприємства, а саме:

- збалансовану систему показників;
- тривимірну модель інтегральної оцінки;
- сутнісний підхід до оцінки;
- GAP-аналіз.

Визначено, що кожен метод має свої переваги і недоліки. Слід зазначити, що всі зазначені методики можуть використовуватися окремо або в поєднанні з іншими. Кожне підприємство залежності від поставлених цілей і галузі визначає найбільш підходящий метод і свій власний перелік ключових показників для оцінки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(2). С. 115–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(2)_25).
2. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / Под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. М.: Юрайт, 2014. 447 с.
3. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 58. С. 36–42.
4. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.
5. Міщук Ю., Артеменко Л.П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р.); відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2016. С. 158–159.
6. Радіонова Н.І. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макрорівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179.
7. Халикова Э.С. Особенности инструментов контроллинга в системе управления предприятием. Инновационная наука. 2018. № 1. С. 37–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-instrumentov-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem>.
8. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании. Экономический журнал. 2012. № 26. С. 111–117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>.

REFERENCES:

1. Artemenko L. P. (2014) Naukovi pidkhody do strategichnoji efektyvnosti pidpryemstva. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryemnyctva, vol. 2(2), pp. 115-119. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2(2)_25).
2. Gorbashko E. A. (2014) Upravlenie konkurentosposobnost'ju. Teorija i praktika: uchebnyk dlja magistriv. Moscow: Izdatel'stvo Jurajt.
3. Kazachkov I.O. (2010) Sutnisnyj pidkhid do ocinky efektyvnosti realizacii marketynghovykh strategij.

Visnyk Nacionaljnogho tehničnogho universytetu «KhPI», Kharkiv: NTU «KhPI», vol. 58, pp. 36-42.

4. Maksymenko D.V., Chekan Ju.Ju (2016) Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi strategichnogho upravljinskogho obliku. Naukovyj visnyk Mukačivskogho derzhavnogho universytetu Ekonomichni nauky Zhurnal naukovykh pracj, vol. 21(16), pp. 209-215.

5. Mishhuk Ju., Artemenko L.P. (2016) Zbalansovana systema pokaznykiv promyslovogho pidpryemstva jak instrument vykhodu z kryzy. Teorija ta praktyka menedzhmentu: materialy Mizhnar. nauk.prakt. konf. vidp. red. prof. L. M. Cherchuk. Lucjk, pp. 158-159.

6. Radionova N.J. (2016) Metodyka formuvannja zbalansovanoj systemy pokaznykiv jak instrumenta

strategichnogho upravljinskogho obliku. Strategichni vektory socialjno-ekonomichnogho rozvytku na mikro-ta makrorivni: Materialy Vseukrajinskoj naukovopraktyčnoj konferenciji. Poltava, pp. 175-179.

7. Halikova Je.S. (2018) Osobennosti instrumentov kontrollinga v sisteme upravlenija predpriatiem. Innovacionnaja nauka, vol.1, pp. 37-39. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-instrumentov-kontrollinga-v-sisteme-upravleniya-predpriatiem>.

8. Shishkova E.A. (2012) Sposoby ocenki jeffektivnosti realizacii strategii razvitija kompanii. Jekonomicheskij zhurnal, vol.26, p.111-117. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>.

Zadovska O.O.

Student of Management Department
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Artemenko L.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Management
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF COMPANY'S STRATEGY

When company is implementing new strategy, it must be sure that the chosen strategy is useful for the external environment and satisfies the requirements of the internal environment. For this purpose, scientists have developed various methods for evaluation a company's strategy.

The relevance of the chosen topic is expressed in the fact that the evaluation of the strategy is an important step in understanding the correctness of the chosen strategy. Today there are a lot of methods and techniques for evaluation the strategy. Many executives do not know where to begin evaluate their strategies. Thus, the article will be useful to those who first faced the need to evaluate the strategy.

The purpose of this article is to review and compare the most popular methods. The article considers 4 methods for evaluation a company's strategy:

- the balanced scorecard (BSC)
- three-dimensional integral estimation model
- an essential approach to evaluation
- the gap analysis.

BSC is the most common method, so it is given more attention to it in the article. A lot of companies always use BSC at first, and then look for alternative valuation methods. Anyway it was determined advantages and disadvantages of each method. Depending on the industry in which company operates, the specifics of work and management key evaluation indicators are quite different. So each manager has to decide independently what indicators are important for his company at a specific period. In addition, it is concluded that all methods can be applied independently of each other or in a complex manner.