**Тема 3. Оцінювання стратегії розвитку підприємства**

**План**

3.1 Системи стратегічного оцінювання

3. 2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

**3.1 Системи стратегічного оцінювання**

Вибір методів оцінювання ефективності і результативності обраної стратегії є актуальною і дискусійною темою, яка висвітлена в працях науковців не достатньо повно. Пропонують використовувати такі системи показників:

– збалансовану систему показників (BSC);

– систему показників відповідальності (АSC);

– модель ділової переваги (BЕМ);

– піраміду результативності МакНейра.

*Збалансована система показників* дає змогу вимірити ефективність компанії за допомогою системи показників (індикаторів), які комплексно відображають її стан. Під показником розуміють інструмент, що вимірює ступень досягнення як обраної мети, так і результативність бізнес-процесів. Для того, щоб побудувати систему показників підприємство вже повинне мати розроблену стратегію, щоб вирішити, які перспективи потрібно обрати. При розробки збалансованої системи показників треба дотримуватися таких кроків:

– чітко конкретизувати стратегічні цілі;

– ув’язати всі стратегічні цілі за допомогою причино-наслідкових зв’язків (ланцюжків), тобто накреслити стратегічну карту;

– визначити ключеві показники та їх значення, яких бажане досягнути;

– визначити як пов’язані ці показники з бізнес-процесами;

– визначити необхідні стратегічні заходи, розробити для кожного конкретні терміни, бюджети, відповідальних виконавців.

Збалансована система показників ув’язує чотири аспекти діяльності підприємства: фінанси, ринок/клієнти, бізнес-процеси, персонал.

*Система показників відповідальності* призначена для визначення балансу інтересів зацікавлених сторін в процесі планування та управлінського контролю цільових показників діяльності підприємства. Модель системи показників відповідальності запропонував консультант Ф. Ніколос у 2000 р.

Першим етапом формування цій системи є аналіз зацікавлених сторін, якої може бути будь-яка група або лице, що в змозі впливати на результати проекту, або на яке впливають результати проекту.

Аналіз зацікавлених сторін виконується в такої послідовності:

ідентифікація усіх зацікавлених сторін;

визначення ступені важливості кожної сторони;

оцінювання зацікавленості кожної сторони;

визначення потенціалу впливу на процес реалізації проекту;

ідентифікація емоціонального відношення до проекту;

визначення стратегії і тактики відношення до кожної зацікавленої сторони;

досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін шляхом врахування взаємовигідних цілій проекту;

прийняття рішення о залученні сторін до участі у проекті.

*Модель ділової переваги (BЕМ)* охоплює 9 критеріїв діяльності підприємства:

– орієнтування на результати;

– орієнтування на споживача;

– досконале керівництво та сталість цілей;

– управління з використанням процесного підходу та на основі реальної інформації;

– підвищення кваліфікації персоналу та його залучення до участі в справах підприємства;

– безперервне навчання, впровадження інновацій та вдосконалень;

– розвиток партнерства;

– соціальна відповідальність бізнесу;

– рівні досконалості організації.

Модель ділової переваги застосовується в стратегічному аналізі на двох рівнях:

– на пасивному рівні як контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев’ятьма критеріями моделі;

– на активному рівні передбачається проведення щорічних перевірок результативності діяльності підприємства, його управління і системи планування; визначення змін, що потрібне внести до цих систем.

*Піраміда результативності МакНейра* зявилася у 1990 р. Піраміда включає чотири організаційні рівні підприємства і двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної стратегії компанії. Стратегія фірми та її діяльність пов’язуються між собою такими ланками як завдання, що відображають бачення керівництва фірми, і показники ефективності роботи. Завдання рухаються зверху вниз, показники, навпаки, знизу вверх. На вищому рівні топ-менеджерами формулюється мета діяльності фірми. На другому рівні встановлюються функціональні цілі та показники, що найбільш підходять для оцінювання функціональних аспектів діяльності фірми. Третій рівень є міжфункціональним і використовується для зв’язку вищих рівнів з нижчими. На четвертому рівні відображаються показники, що характеризують операційну діяльність підприємства, а саме: якість продукції, своєчасність постачання, тривалість виробничого циклу, величина витрат виробництва та ін.

**3. 2 Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Стратегічний потенціал характеризує можливості більш ефективного використання ресурсів підприємства. Методика оцінювання стратегічного потенціалу складається з таких етапів:

– класифікація по групам основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства і рівень використання всіх видів ресурсів;

– експертна оцінка важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

– визначення значимості та взаємозв’язку обраних показників;

– збір та обробка інформації по підприємствам, які аналізуються;

– нормування показників;

– визначення рейтингу підприємств і класифікація їх по групам з точки зору існуючих перспектив розвитку в умовах реструктуризації галузі;

– аналіз і узагальнення результатів.

Для оцінювання стратегічного потенціалу використовують показники, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства, а саме:

– виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал);

– організація, технологія та менеджмент (організаційно-технічний потенціал);

– ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал);

– фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал)

Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, у тому числі середніх та малих підприємств, використовують *методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE,* які засновані на експертних оцінках.

Методика СОП передбачає 4 напрями аналізу та 16 показників.

1. Загальна оцінка підприємства:

1.1 структура підприємства;

1.2 корпоративна культура;

1.3 стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);

1.4 стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством).

2. Ресурси:

2.1 фінансові ресурси;

2.2 комунікації;

2.3 технології;

2.4 персонал.

3. Знання:

3.1 знання фінансів;

3.2 знання клієнтів;

3.3 знання конкурентів;

3.4 знання галузі та особливостей бізнесу.

4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

4.1 фінансова стратегія;

4.2 маркетингова стратегія;

4.3 виробнича стратегія;

4.4 впровадження планів.

Кожен з показників оцінюється за допомогою відповідей на додаткові питання. Експертні оцінки визначаються за такою шкалою: «так» – 5 балів, «в основному» – 4 бали, «частково» – 3 бали, «погано» – 2 бали, «ні» – 1 бал. З виставлених експертами балів розраховують середню оцінку по кожному показнику, напряму та підприємству у цілому.

У табл. 3.1 наведено низку показників, які, характеризують кваліфікацію персоналу та необхідні для створення об’єктивної картини стану підприємства, визначення його можливостей витримати конкурентну боротьбу за місце на ринку.

Таблиця 3.1

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Основні питання | Хто надає інформацію |
| 1 | 2 | 3 |
| Освітній рівень | Відповідає наявний рівень освіти потрібному чи ні | Відділ кадрів |
| Питома вага КСС | Відповідає наявний рівень потрібному чи ні | Відділ кадрів, відділ труда |
| Плинність кадрів | Психологічний клімат, мотивація, можливості реалізації | Відділ кадрів |
| Витрати на підготовку персоналу, усього, тис. грн. | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на підготовку персоналу, усього, % від виторгу | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на перепідготовку робітників на підприємстві, % від загальної суми | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на оплату навчання у ВНЗ, % | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |
| Витрати на перепідготовку керівників, % | Достатній рівень чи ні | Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів |

Методика СОП дозволяє силами власних експертів проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії. Вважається, що для невеликих підприємств ця методика є однією з найкращих.

*Метод SPACE* (strategic position and action estimation) – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Метод SPACE передбачає оцінювання стратегічного становища підприємства на основі двох груп факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє становище підприємства.

У методі SPACE передбачено виділення таких критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства:

*фінансова сила підприємства*

– виробничі витрати;

– рентабельність вкладеного капіталу;

– стабільність отримання прибутку;

– рентабельність інвестицій;

– структура заборгованості;

– здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів;

*конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку*

– ринок та його обсяги;

– частка підприємства на ринку та її динаміка;

– асортимент продукції;

– здатність здійснювати маркетингові заходи;

– можливості активного впливу на рівень цін і витрат;

– зв’язки зі споживачами;

– рентабельність продажу;

*привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство*

– характеристика конкурентної ситуації в секторі (галузі);

– стадія життєвого циклу сектора (галузі);

– залежність розвитку сектора (галузі) від кон’юнктури;

– суспільна привабливість сектора (галузі);

– використання виробів галузі в інших галузях;

*стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство*

– привабливість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку;

– ступінь інноваційності сектора (галузі);

– маркетингові й рекламні можливості в галузі;

– стабільність прибутку (рентабельності);

– ступінь впливу закордонного капіталу.

Співробітники підприємства, які розробляють стратегію, визначають конкретні критерії оцінки, їх ієрархію та фактори для кожного критерію оцінки. Отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей х і у відображає відповідну групу критеріїв (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. Система координат для вибору вектору стратегії

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) за формулами:

х = ПС – КП;

у = ФС – СТ,

де – ФС – фінансова сила підприємства;

ПС – привабливість сектора (галузі);

КП – конкурентоздатність підприємства;

СТ – стабільність сектора (галузі).