

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто один із методів вибору стратегії розвитку підприємства на основі формування системи цільових показників та використання їх у якості індикаторів при прийнятті рішення щодо вибору або зміни стратегії розвитку. Запропоновано основні показники та динаміку їх зміни відповідно до ефективності обраної стратегії.*

*Ключові слова:* стратегія розвитку, система цільових показників, показники діяльності, ефективність розвитку.

S. M. STUPCHUK

Khmelnitsky National University

### FORMATION OF TARGET INDEXES AS A PART OF STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

*Abstract – Nowadays, big attention is paid to the ensuring of adaptation to changing external business environment. Therefore, the strategic management of enterprises, which directs activities in the context of the demands of consumers, and allows more flexibility to respond and make timely changes, thus achieving competitive advantage in the long run has special importance. Usage of the proposed indicators give an opportunity of operational conduct of qualitative and quantitative assessment of the company on any step of the adopted strategy of the company. There is one of selection methods of strategy development that based on the formation of target indicators and their usage as indicators in deciding whether to choose or change strategy development was considered. The basic parameters and the dynamics of their changes according to the effectiveness of the chosen strategy are suggested.*

*Key words:* strategy development, system of target indicators, performance indicators, performance development.

**Постановка проблеми.** Активізація інтеграційних процесів вимагають від українських підприємств приділяти особливу увагу формуванню системи стратегічного розвитку, що дозволить забезпечити стійкість в конкурентній боротьбі протягом довгого періоду часу. За умов жорсткої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища важливо не тільки концентрація уваги на внутрішньому стані підприємства, але й передбачити перспективу розвитку підприємства. Багато підприємств стали успішними вирішуючи поточні проблеми з метою підвищення ефективності використання ресурсів протягом короткострокового періоду. На сьогодні, особливої гостроти набуває завдання забезпечення адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища. Саме тому, особливої важливості набуває стратегічне управління розвитком підприємств, яке орієнтує діяльність в контексті забезпечення запитів споживачів, а також дозволяє більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягаючи при цьому конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання щодо вибору стратегії розвитку підприємства, та методів оцінки ефективності обраної стратегії особливо загострюється в сучасному мінливому конкурентному середовищі. Формування стратегії розвитку підприємства, повинно відбуватися з врахуванням новизни, характерної не лише для компанії, але й для галузі ринку і споживачів. Формування стратегії розвитку підприємства передбачає формування цілей діяльності, вибір засобів їх досягнення та джерела залучення коштів.

Вивчення питання формування та вибору стратегії розвитку підприємств висвітлювалось у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них варто відзначити праці І. Ансоффа, О.С. Виханського, О.П. Градова, В.М. Гриньової, М.Е. Портера, О.І. Пушкаря, А. Стрікланда, А.А.Томпсона, В.А. Забродського, А.Т. Зуба, Т. Сааті, В.О. Василенко, І.А. Ігнат'євої, З.Є. Шершньової, Т.І. Ткаченко, Б.М. Мізюка, В.П. Мартиненка, А.А. Мазаракі, Л.Г. Мельника, Ю.М. та ін. [1–3, 5–8]. Проте підприємства у сучасних умовах в своїй діяльності постійно змушені вирішувати проблеми, зумовлені недостатнім рівнем забезпеченості методичними рекомендаціями щодо аналізу та перспектив розвитку середовища функціонування, недосконалістю методики вибору стратегій розвитку підприємства, вибору та контролю системи показників, які б відображали процес реалізації стратегії розвитку та дали б можливість оцінити ефективність її впровадження. Разом з тим, формування стратегії розвитку підприємства зазвичай охоплює аспекти пов'язані з багатьма сторонами діяльностями підприємства, тобто може включати наступні види змін: продуктові, технологічні, організаційні, соціальні.

Однією із основних проблем підприємства є забезпечення безперервності його розвитку. Мінливе бізнесове середовище вимагає від керівників підприємств застосовувати методи та інструменти управління, прийнятні в умовах загального безладу та непередбачуваності зовнішнього ділового середовища.

Теорія стратегічного управління виникла у відповідь на існуючі загрози зовнішнього середовища та посилення його нестабільності. Саме тому формування стратегії розвитку підприємства є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства.

**Формулювання цілі статті.** Формування стратегії розвитку підприємства, задля усунення чисельних ризиків, що суттєво впливають на рівень економічної безпеки підприємства, повинно містити проведення якісного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, інноваційної ситуації, ресурсів підпри-

ємства. Тому метою статті є визначення можливості формування системи цільових показників діяльності підприємства та на їх основі проведення оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства на будь-якому її етапі.

**Виклад основного матеріалу.** В процесі формування власної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах вітчизняні підприємства використовують зазвичай узагальнену, неповну і неточну інформацію, щодо різних альтернатив і стикаються з певними проблемами в ході передбачення усіх можливостей, які відкриються в процесі реалізації даної стратегії, за умов появи точнішої інформації і в результаті – нових альтернатив.

Процес формування стратегії розвитку підприємства є визначальним у досягненні успіху виконання стратегічного плану, стабільності та ефективності управління розвитком підприємством. Формування ефективної стратегії підприємства вимагає методики, яка б дала можливість оцінити ефективність діючої стратегії, виявити проблеми в діяльності підприємства, визначити його конкурентні позиції [9].

Стан розвитку малих підприємств в Україні зумовлений мінливим економічним середовищем, а також наявністю управлінських проблем, що виникають внаслідок необхідності миттєвого реагування діяльності підприємства на зміну середовища його діяльності. Лише незначна частина малих підприємств зуміла пристосуватись до ринку, переважна більшість орієнтують свою діяльність на виживання за даних складних умов. Саме тому, з метою оцінки та проведення ґрунтовного аналізу діяльності підприємства, існує необхідність вибору методу, який би дозволив не тільки оцінити результативність діяльності підприємства, але й виявити та врахувати вплив позитивних і негативних факторів на процес діяльності та результати підприємства. Вибрана з врахуванням результатів оцінки діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність його діяльності та збільшити.

Основною метою діяльності підприємства є отримання чистого прибутку та досягнення його максимуму. Досягаючи цієї мети, підприємство буде мати можливість інтенсивного розвитку, підвищення якості продукції, отримання більш сприятливих умов зростання конкурентоспроможності товарів. Проте наявність прибутку ще не свідчить про ефективну роботу підприємства, використання прибутку для розширення виробництва тощо [10, 11]. Саме тому пропонуємо використовувати для отримання найбільш повної характеристики ефективності діяльності підприємства використовувати узагальнюючий відносний показник рентабельності активів. Цей показник є інтегральним показником, який враховує багато факторів діяльності підприємства [4]:

$$R_a = NP/TA = NP/S \cdot S/CA \cdot CA/TA = NPM \cdot CATR \cdot WCA = NP/OP \cdot OP/S \cdot S/CA \cdot CA/Ч_{ок} \cdot Ч_{ок}/SE \cdot SE/TA, \quad (1)$$

де  $R_a$  – рентабельність активів;  $NPM = NP/S$  – норма чистого прибутку (чистий прибуток/об'єм продажу);  $CATR = S/CA$  – оборотність оборотних коштів (об'єм продажу/оборотні активи);  $WCA = CA/TA$  – частка оборотних активів підприємства (оборотні активи/активи);  $NP$  – чистий прибуток, тис. грн;  $TA$  – активи, тис. грн;  $OP$  – операційний прибуток, тис. грн;  $S$  – об'єм продажу, тис. грн;  $CA$  – оборотні активи, тис. грн;  $Ч_{ок}$  – власні оборотні кошти, тис. грн;  $SE$  – власний капітал, тис. грн.

Формула (1) може бути представлена у наступному вигляді:

$$R_a = IP \cdot OPM \cdot CATR \cdot ER \cdot K_m/K_{зк}, \quad (2)$$

де  $IP$  – індекс прибутковості;  $OPM$  – норма операційного прибутку (чистий прибуток / операційний прибуток);  $CATR$  – оборотність оборотних активів (виручка / оборотні активи);  $ER$  – коефіцієнт фінансової незалежності (власний капітал/активи);  $K_m$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу (власні оборотні кошти / власний капітал);  $K_{зк}$  – коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами (власні оборотні кошти / оборотні активи).

Процес формування стратегії, найбільш ефективної для цього підприємства, окрім зовнішніх, залежить також і від внутрішніх чинників. Вони включають явища і процеси та охоплюють усі види використовуваних підприємством ресурсів. Внутрішні чинники також мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку підприємства. Вони можуть бути враховані наступним чином [4, 10]:

$$R_a = IP \cdot OPM \cdot CATR \cdot ER \cdot K_m/K_{зк} \cdot TA/S \cdot T/S \cdot S/T \cdot S/TA = IP \cdot OPM \cdot CATR \cdot ER \cdot K_m/K_{зк} \cdot I_o^s \cdot I_p \cdot 1/R, \quad (3)$$

де  $T$  – середня тривалість виробничого циклу на підприємстві (година, дні, міс.);  $I_o^s = TA/S \cdot T/S$  – індекс (показник) внутрішніх обмежень виробничої діяльності підприємства;  $I_p = S/T$  – коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства;  $R = TA/S$  – коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства.

Варто зазначити, що кожен з чинників, що входить в показник (3), характеризує певну сферу діяльності підприємства, що дає можливість комплексно оцінити фінансово-виробничу діяльність підприємства:  $OPM$  – комерційну;  $CATR$ ,  $I_o^s$ ,  $I_p$  та  $R$  – виробничу;  $IP$ ,  $ER$ ,  $K_m$ ,  $K_{зк}$  – фінансову. Використання багатофакторної функції (3) дозволяє визначити вплив кожного чинника окремо. Також, використовуючи коефіцієнти еластичності, можемо визначити норму заміщення кожного чинника з метою досягнення максимально ефективного рівня діяльності підприємства.

Коефіцієнт еластичності розраховується шляхом добутку відношень зміни результуючого показника до зміни факторного показника на відношення величини фактора до величини результату.

Відповідно до [4] усі стратегії можуть бути зведені до чотирьох основних типів.

Розглянемо види стратегій докладніше.

1. Стратегія зростання. Характерною рисою даної стратегії є встановлення щорічного значного підвищення показників розвитку підприємства над такими ж за попередній період. Метою та результатом реалізації даної стратегії є зростання обсягів продаж, прибутків, капіталу, зниження витрат на виробництво продукції, зростання оборотності оборотних коштів, зростання фінансової стійкості. Функціонально даний вид стратегії може бути представлений у вигляді:

$$S = f(IP \uparrow, OPM \downarrow, CATR \uparrow, ER \uparrow, K_m \uparrow, K_{зк} \downarrow, I_{об}^e \downarrow, IP \uparrow, R \downarrow, R_a \uparrow), \quad (4)$$

де стрілкою ( $\uparrow$  або  $\downarrow$ ) позначене значне зростання або зменшення показників діяльності підприємства.

2. Стратегія стабільності, яка може бути застосована у випадку, коли керівництво влаштовує положення фірми. Ця стратегія характеризується збереженням обсягів виробництва та збуту продукції підприємства, зниженням витрат виробництва, зростанням оборотності оборотних коштів, підвищенням фінансової стійкості та зростанням прибутку та власного капіталу. Функціонально даний вид стратегії може бути представлений у вигляді:

$$S = f(IP, OPM, CATR \uparrow, ER, K_m, K_{зк}, I_{об}^e, IP, R, R_a \uparrow), \quad (5)$$

де відсутність стрілки означає збереження попереднього рівня показника, а стрілкою ( $\uparrow$ ) позначено незначне його зростання.

3. Стратегія скорочення, яка обирається підприємствами найрідше. Характерним для даної стратегії є встановлення цілей, нижчих від рівня попереднього періоду, нестійкий обсяг виробництва та збуту продукції підприємства, утримання досягнутого рівня витрат, зміна рівня оборотності оборотних коштів та нестійке фінансове становище підприємства. Функціонально цей вид стратегії може бути представлений у вигляді:

$$S = f(IP, OPM, CATR, ER, K_m, K_{зк}, I_{об}^e, IP, R, R_a). \quad (6)$$

4. Стратегія банкрутства, за якої відбувається падіння майже усіх показників виробничої і господарської діяльності. Функціонально цей вид стратегії може бути представлений у вигляді:

$$S = f(IP \downarrow, OPM \downarrow, CATR \downarrow, ER \downarrow, K_m \downarrow, K_{зк} \uparrow, I_{об}^e \uparrow, IP \downarrow, R \uparrow, R_a \downarrow). \quad (7)$$

Ці показники можливо проаналізувати на будь-якому етапі розвитку підприємства. також надзвичайно важливим є їх доступність та інформативність з точки зору можливості трактування в контексті ефективності діяльності підприємства. Що стосується динаміки та відповідності змін наведених показників до певної стадії стратегії розвитку підприємства, то даний аналіз може бути проведений у відповідності до інформації, наведеної у таблиці 1.

Значення показників та визначення за їх величиною стратегії розвитку підприємства наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

#### Характеристика стратегій розвитку підприємства за показниками

| Показник                                            | Значення показника за видами стратегій |              |                        |             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|------------------------|-------------|
|                                                     | зростання                              | стабільності | скорочення (виживання) | банкрутства |
| Індекс прибутковості $IP$                           | $\geq 0,3$                             | 0,1–0,3      | 0–0,1                  | $< 0$       |
| Норма операційного прибутку $OPM$                   | $> 8$                                  | 4–8          | 4–2                    | $< 2$       |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів $CATR$      | $> 2,5$                                | 1,5–2        | 1,5–1,1                | $< 1,1$     |
| Коефіцієнт фінансової незалежності $ER$             | $> 0,5$                                | 0,3–0,5      | 0,3–0,2                | $< 0,2$     |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу $K_m$     | $> 0,5$                                | 0,4–0,5      | 0,3–0,4                | $< 0,3$     |
| Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства $R$ | 0–1                                    | 1–1,4        | 1,4–2                  | $> 2$       |
| Рентабельність активів $R_a$ , %                    | $> 6–8$                                | 4–6          | 2–3                    | $< 2$       |

Для розрахунку відповідних показників використовуються дані бухгалтерського балансу (ф. № 1 “Баланс”) і Звіту про фінансові результати (ф. № 2 “Звіт про фінансові результати”), представлені в таблиці 2. Згадані звіти є обов’язковими для будь-якого підприємства, що діє у відповідності законодавства України, а тому проблем в отриманні вихідних даних для розрахунку необхідних показників за сьогоднішніх умов діяльності підприємств не існує.

Процес формування стратегії розвитку підприємства можна визначити як логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.

## Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

| Показник                                                      | Позначення | Економічне значення                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс прибутковості                                          | $IP$       | Характеризує питому вагу чистого прибутку в операційному                                                                                                                                                                                                                                                |
| Норма операційного прибутку                                   | $OPM$      | Характеризує рентабельність виробництва і продажів продукції. Зростання показника означає підвищення ефективності основної діяльності підприємства                                                                                                                                                      |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів                       | $CATR$     | Характеризує швидкість обороту активів, тобто ділову активність підприємства                                                                                                                                                                                                                            |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                            | $ER$       | Характеризує можливість компанії забезпечувати зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних засобів                                                                                                                                                                                            |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                     | $K_m$      | Показує, яка частка власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності підприємства                                                                                                                                                                                                |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами            | $K_{зк}$   | Характеризує частку власних оборотних коштів у загальній сумі оборотних коштів                                                                                                                                                                                                                          |
| Індекс внутрішніх обмежень виробничої діяльності підприємства | $I_o^p$    | Характеризує ступінь впливу внутрішньовиробничих обмежуючих чинників на результат діяльності підприємства                                                                                                                                                                                               |
| Коефіцієнт інтенсивності використання ресурсів підприємства   | $I_p$      | Кількісно і якісно характеризує динаміку економічного розвитку суб'єкта господарювання і якість проходження економічних процесів. Він характеризує економічну "силу" підприємства, забезпечену виробничими, технологічними і організаційними можливостями здійснення виробничо-господарської діяльності |
| Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства               | $R$        | Характеризує ефективність використання ресурсів привернутих у виробничо-господарську діяльність, враховуючи внутрішні особливості виробничо-господарської діяльності підприємств                                                                                                                        |

**Висновки.** Формування стратегії розвитку не є процесом завершеним (в контексті визначення якоїсь певної конкретної дії). Результатом формування стратегії розвитку підприємства є визначення загальних напрямів діяльності підприємства, які забезпечать його розвиток та зміцнення позицій на ринку. Визначена стратегія використовується для фільтрації стратегічних проєктів, тобто, відкидаються усі ті, що не сумісні із нею. Розроблена та прийнята стратегія може бути переглянута у випадку, якщо цілі, поставлені підприємством є досягнутими. В процесі розробки стратегії неможливо передбачити усі можливості, що виникнуть при конкретизації цілей та способів їх досягнення. Тому при появі більш повної та точної інформації може виникнути необхідність перегляду прийнятої стратегії [12]. Використання запропонованих показників дасть можливість оперативного проведення якісної та кількісної оцінки діяльності підприємства на будь якому етапі реалізації прийнятої стратегії діяльності підприємства.

## Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
2. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Дерев'янка Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів : дис... канд. екон. наук : 08.00.04. – Дерев'янка Юрій Миколайович. – Суми, 2008. – 195 с.
5. Мельник Л. Г. Методология развития: монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2005. – 602 с.
6. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Л. : Магнолія, 2007. – 392 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000 – 336 с.
8. Мочерний С. В. Методология экономического исследования : монография / С. В. Мочерний. – Л. : Світ, 2001. – 415 с.
9. Наливайко А. П. Теория стратегий предприятия. Современный стан та напрями розвитку : монография / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
10. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. М. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс] / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. – Режим доступа: <http://www.eloobook.com>
12. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады и др.]. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

### References

1. Anosoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Anosoff ; Per. S angl. – Moscow Ekonomika, 1989. – 563 p.
2. Vissema X. Menedzment v podrazdelenijah firmy (predprinimatelstvo i koordinacija v decentralizovanoj kompaniji) / X. Vissema ; per. s angl. – Moscow : INFRA-Moscow, 1996. – 288 p.
3. Vihanskij O. S. Strategicheskoe upravlenie / O. S. Vihanskij. – Moscow : Gardarika, 1998. – 296 p.
4. Derevjanko J. M. Naukovo-metodychni zasady zabezpechennia efektyvnosti vyrobnycho-gospodars'koji dijalnosti pidpryjemstva v umovah obmezhenosti resursiv : dys... kand. ekonom. nauk : 08.00.04. – Derevjanko Jurij Mykolajowych. – Sumy, 2008. – 195 p.
5. Mel'nyk L. G. Metodologija razvitija : monografija / L. G. Mel'nyk. – Sumy : ITD "Univiersiteckaja kniga", 2005. – 602 p.
6. Miziuk B. M. Strategichne upravlinia / B. M. Miziuk. – L'viv : Magnolija, 2007. – 392 p.
7. Mincbierg G. Shkoly strategij / G. Mincbierg, B. Al'stend, D. Lempel. – SPb. : Izd-vo "Piter", 2000 – 336 p.
8. Mochernyj S. V. Metodologija ekonomichnogo doslidzhennja: monografija / S. V. Mochernyj. – L'viv : Swit, 2001. – 415 p.
9. Nalywajko A. P. Teorija strategiji pidpryjemstva. Suchasnyj stan ta napriamky rozvytku : monografija / A. P. Nalywajko. – K. : KNEU, 2001. – 227 p.
10. Porter E. M. Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov / E. M. Porter ; [per. s angl. I. Minervin]. – M. : Al'pina biznes buks, 2005. – 454 p.
11. Smirnova N. K. Realizacija strategij kompanij: ot prostogo k slozhnomu [Elektronnyj resurs] / N. K. Smirnova, A. V. Fomina. – Rezhym dostupa: <http://www.elobook.com>
12. Tompson A. A. Strategicheskij menedzhment / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend ; [per. s angl. A. R. Gancevoj, V. Ju. Drozdowa, A. G. Zavady, T. V. Kliekoty, E. V. Kondukovoj, K. D. Safonova, I. V. Tarasiuk]. – Moscow : Izdatielskij dom "Vil'jams", 2006. – 928 p.

Надіслана/Written: 29.05.2014 р.

Надійшла/Received: 1.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов