

УДК 338.242.01

Ю.В. ШУТЯК, В.В. ЛУК'ЯНОВА
Хмельницький державний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянуто можливість підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах на прикладі ВАТ «Хмельпиво» (розробка стратегії та управління нею за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC).

Ключові слова: стратегічне управління, збалансована система показників (Balanced Scorecard), Хмельпиво

З розвитком ринкових відносин в Україні проблема підвищення ефективності діяльності стає все більш актуальною для вітчизняних підприємств, а особливо для тих, які працюють в умовах інтенсивної конкуренції. Це стосується підприємств як з низькими, так і з високими показниками прибутку та рентабельності, оскільки кожне з них бажає вижити на ринку, бути кращим за конкурента. Цього можна досягти лише шляхом постійного вдосконалення своєї роботи. Існує багато способів підвищення ефективності діяльності. Проблема полягає в тому, як зробити вибір при обмежених матеріальних та фінансових ресурсах підприємства таким чином, щоб досягти покращення результатів в цілому по підприємству.

Ефективність представляє собою співвідношення ефекту (результату) до затрат, які були направлені на досягнення даного результату. Найчастіше це співвідношення представляють у вигляді показників рентабельності. Останнім часом в літературі особливий наголос робиться на системному підході до оцінки, аналізу ефективності та прийняття відповідних рішень, оскільки поняття ефективність комплексне і вимагає розгляду всіх аспектів діяльності підприємства. При такому підході виникає ряд проблем.

Так, системний підхід вимагає використання набагато більше показників, ніж при простому аналізі показників рентабельності. Для цього потрібна відповідна інформаційна база, яка не може бути забезпечена даними тільки бухгалтерського обліку.

Також, розгляд і аналіз тільки фінансових показників не надає достатньої інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Тобто, необхідним стає розгляд і нефінансових аспектів діяльності підприємства, таких як відношення споживача до продукції фірми, імідж підприємства тощо.

Ще однією проблемою є те, що більшість керівників вітчизняних підприємств орієнтуються на досягнення покращення результатів в короткі терміни, що може привести до негативних наслідків у майбутньому. Можуть прийматися рішення щодо проведення окремих неузгоджених заходів по підвищенню ефективності діяльності, які приносять протилежний від очікуваного ефект. Прикладом може служити широко рекомендоване технічне переозброєння, яке досить часто вимагає сировини вищої якості, а також відповідних знань персоналу. Таким чином, вирішуючи дані проблеми, підприємство опиняється позаду конкурентів, оскільки крім явних витрат на переозброєння та перенавчання, воно несе неявні витрати від простоїв чи некомпетентності персоналу.

Таблиця 1

Розрахунок та аналіз показників рентабельності ВАТ „Хмельпиво“

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2001	2002	2003	2002/2001	2003/2002
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10214,20	10481,30	9504,70	102,61	90,68
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6521,70	5832,90	6389,40	89,44	109,54
Вартість капіталу (баланс), тис. грн.	12141,70	13989,90	16409,00	115,22	117,29
у т.ч. власного	11822,8	13720,30	16054,60	116,05	117,01
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	3961,50	3583,90	3515,30	90,47	98,09
Рентабельність, %					
- доходу	38,78	34,19	36,98	88,16	108,16
- витрат	60,74	61,44	55,02	101,15	89,55
- капіталу	32,63	25,62	21,42	78,52	83,61
- власного капіталу	33,51	26,12	21,90	77,95	83,84

Дані проблеми існують на багатьох підприємствах, включаючи ті з них, які мають великий досвід роботи і ведуть прибуткову діяльність. Для прикладу ми розглянули роботу ВАТ „Хмельпиво“, яке працює на

ринку пива понад сто років і виготовляє щорічно близько 1 млн дал продукції. У 2002 році підприємство мало прибуток до оподаткування 3583,90 тис. грн. (див. табл. 1), а показники рентабельності доходу та витрат відповідно 34,19 % та 61,44 %.

Порівняно з 2001 роком у 2002 році зменшився обсяг прибутку та величина рентабельності доходу при одночасному зростанні виручки від реалізації продукції, що одразу наводить на думку про необхідність більш детального розгляду витрат для аналізу зміни показників ефективності та проведення відповідних заходів. Але жоден з даних показників не надав інформації про ситуацію на ринку, що привело до недооцінювання сил конкурентів і часткового скорочення ринку збуту, яке мало відображення в показниках 2003 року. За даними різних джерел виробництво пива в Україні зростає, конкурентна боротьба стає більш жорсткою. Маючи сьогодні високі показники рентабельності та прибутку, підприємство завтра може не знайти свого споживача і програти в конкурентній боротьбі, якщо воно орієнтується лише на досягнення короткострокового покращення результатів.

Для того, щоб уникнути несподіваних негативних змін показників прибутку та рентабельності і бути успішним на ринку підприємство повинно планомірно розвиватися, що передбачає створення і реалізацію стратегічних планів. Успішні західні фірми давно зрозуміли необхідність планування своєї діяльності, орієнтуючись на довгострокові цілі, але більшість вітчизняних керівників недооцінюють час і зусилля, з якими пов'язана ця робота. Часто вони хочуть бачити результати вже хоча б через рік, але зміна і створення культури та іміджу (чого вимагає діяльність з досягнення цілей стратегії) передбачає набагато більше часу. Керівники, які звикли отримувати прибуток без додаткових зусиль можуть досить скептично ставитися до нововведень, розробки стратегії та заходів, що нею передбачені.

Як одна із складових загальної стратегії підприємства може бути запропонована маркетингова стратегія для ВАТ „Хмельпиво”. Більшість стратегій, направлених на підвищення ефективності та результативності діяльності компаній передбачають зосередження уваги на потребах споживачів. Процес перетворення фірми в підприємство з орієнтацією на споживача включає декілька етапів.

I етап - формулювання місії компанії. Для ВАТ „Хмельпиво” вона може бути визначена наступним чином: „Виробництво тільки „живого” пива високої якості для забезпечення потреб споживачів в екологічно чистій та безпечній для здоров'я продукції”.

II етап - аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. Так, наприклад, для ВАТ „Хмельпиво” особливу увагу необхідно звернути на сегментацію ринку та вибір цільового сегменту. Дане підприємство реалізовує свою продукцію в основному на території Хмельницької області і частково в сусідніх областях, що зумовлено виробничими потужностями заводу та терміном зберігання продукції (12-15 днів). Тому при проведенні сегментації ринку та визначенні розміру кожного із сегментів потрібно орієнтуватися на статистичні дані про чисельність населення саме цих областей. Один з можливих варіантів сегментації ринку для ВАТ „Хмельпиво” за демографічними ознаками: 1) за статтю; 2) за віком (серед вікових груп ми виділили молодь, осіб старшого віку та осіб похилого віку); 3) за місцем проживання (окремо можна виділити групу сільського та міського населення, оскільки міста мають більш розвинуту інфраструктуру, більш розвинуту мережу закладів роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, через які проводиться реалізація пива; також ці сегменти ринку мають різне інформаційне забезпечення).

Сегментацію можна проводити також і за соціально-економічним статусом споживача. Пиво даного пивзаводу відноситься до одних з найдешевших на ринку і тому є доступним широкому колу споживачів. Але потрібно зазначити, що з ростом рівня доходу споживач все більше уваги приділяє не тільки ціні, але й якості, а також престижності покупки того чи іншого товару. Тому до основних споживачів пива від ВАТ „Хмельпиво” можна віднести людей із рівнем доходів нижче середнього та середнього. Не слід повністю відкидати сегмент із високими доходами, але його частина менша.

Для аналізу конкурентного середовища та діяльності окремих конкурентів можливо використання методу бенчмаркінгу, який також був розроблений з метою надання підприємствам інструменту для підвищення ефективності їх діяльності і отримання перемоги в конкурентній боротьбі.

III етап - формулювання стратегії. Розробляється основна мета підприємства за напрямком розробки стратегії (наприклад, підвищення обсягу реалізації продукції в плановому періоді на 10 %), і залежно від цього відповідні заходи для досягнення даної мети (в нашому випадку це може бути проведення рекламної кампанії, розробка заходів стимулювання збуту продукції підприємства, диверсифікація продукції для різних сегментів ринку тощо).

IV етап - навчання та перепідготовка персоналу.

V етап - реалізація стратегії.

VI етап - підтримка орієнтації на споживача.

Розробка та реалізація стратегії підприємства дозволяє вирішити одну із вище зазначених проблем по підвищенню ефективності діяльності підприємства, а саме проблему планомірного розвитку організації шляхом переорієнтації керівництва з короткострокових цілей на довгострокові. Але, як показує досвід роботи багатьох підприємств, виконання стратегічних планів є дуже серйозним іспитом, оскільки безліч окремих заходів і дій повинна бути скоординована таким чином, щоб досягти цілей з найменшими витратами.

Шутяк Ю.В. Стратегічне управління як необхідна умова підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Ю.В. Шутяк, В.В. Лук'янова // Вісник Технологічного університету Поділля – 2004. – №4. Ч.1, Т.1. (62). – С. 119-121.

Для розв'язання даної проблеми останнім часом рекомендується застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC), яка отримала широке розповсюдження в провідних західних компаніях. Збалансована система показників - це інструмент, який дозволяє узгодити дії підрозділів і співробітників для досягнення основної мети підприємства, а також включає як фінансові, так і нефінансові показники ефективності та результативності. Ми згадуємо про цю систему лише після розробки стратегії, оскільки BSC -це інструмент реалізації цілей, який дозволяє зв'язати стратегічне управління з оперативним на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. BSC будується зверху, тобто стратегічні цілі бізнесу логічно розкладаються на окремі складові. Якщо стратегічні цілі задані некоректно, то помилки знайдуть своє відображення в задачах і показниках ефективності підрозділів і окремих співробітників, а стратегія залишиться нереалізованою.

Побудову BSC спеціалісти пропонують проводити в такому порядку:

1) *формалізація мети (формулювання чіткої мети, яку можна виміряти та досягти, і яка не суперечить місії підприємства);*

2) *визначення перспективи чи напрямку показників (за прикладом авторів BSC напрямками можуть бути "Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Навчання і розвиток");*

3) *формулювання задач, які будуть вирішуватися для досягнення цілей, і розподіл їх за напрямками діяльності (наприклад, в проекції "Клієнти" це може бути обсяги ринку, доля ринку, структура клієнтів);*

4) *визначення причинно-наслідкових зв'язків між цілями і задачами і факторів, що на них впливають (наприклад, підвищення обсягу реалізації продукції ВАТ "Хмельпиво" можна досягти, вирішивши задачі з покращення рекламної діяльності, диверсифікації продукції для різних сегментів тощо);*

5) *визначення того, яким чином будуть вимірюватися цілі (наприклад, якщо це ріст продаж, то скільки відсотків приросту в рік; якщо диверсифікація продукції, то скільки нових видів чи марок продукції);*

б) розробка програми (ініціативи) по досягненню цілей і задач. Цільові програми авторами методики пропонується розробляти для здійснення необхідних змін на найбільш проблемних ділянках роботи підприємства (для нашого підприємства, наприклад, проблемною ділянкою роботи є збут продукції на ринку пива. В даному випадку стратегічною задачею буде підвищення розповсюдження продукту на ринку Хмельницької області, а цільовою програмою може бути розширення мережі точок роздрібної торгівлі пивом в області.);

7) інтеграція BSC в систему управління;

8) реалізація;

9) моніторинг та внесення відповідних змін.

BSC може застосовуватися для досягнення таких цілей як: роз'яснення прийнятої стратегії; доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією задач підрозділів і персональних цілей співробітників; узгодження стратегічних задач з довгостроковими цілями і річним бюджетом; виявлення і координація стратегічних ініціатив; періодичний і систематичний перегляд стратегії; встановлення зворотного зв'язку для корегування стратегії. Збалансована система показників забезпечує принцип системності при управлінні ефективністю підприємства. Також використання при аналізі, оцінці та плануванні не лише фінансових показників дозволяє приймати обґрунтовані рішення для подальшого підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

В свою чергу застосування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, а в тому числі і запровадження такого інструменту управління, як збалансована система показників пов'язана з рядом труднощів. Це, в першу чергу, бажання та вміння керівництва підприємства стратегічно мислити. BSC не надає підприємству ефективну стратегію. Цей інструмент дозволяє лише ефективно реалізувати наявну стратегію, представляючи її в зручній та зрозумілій для персоналу формі.

BSC вимагає автоматизації процесу управління, на початку хоча б за допомогою MS Excel. Для підприємств, які не мають фінансових труднощів, таких як ВАТ "Хмельпиво", проблема може полягати не в забезпеченні необхідної кількості ПЕОМ, а у відповідному навчанні персоналу.

Також залишається невирішеним питання кількості цілей, задач і показників, якими вони будуть вимірюватися, та забезпечення процесу їх розробки відповідною інформаційною базою. Для цього необхідно буде впровадження на підприємстві крім бухгалтерського обліку ще й управлінського.

Література

1. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропівного, вид. 2-ге, персроб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000.

2. Balanced Scorecard. Сбалансированная система показателей, BSC, система управления, исследование систем управления, менеджменте. – <http://www.balancedscorecard.ru/>

Надійшла 24.5.2004 р.