|  |  |
| --- | --- |
| **УДК:658.5** |  |
|  | **В. В. Жильченкова,** *к.э.н., доц.*  **Е. И. Яценко**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  **Д. Е. Ерошенков**  *МИИТ «Российский университет транспорта»,*  *Россия.*  *V. V. Zhilchenkova Assoc., Cand.Econ.Sci.*  *E. I. Yatsenko*  *Donetsk national Technical University*  *Donetsk, Donetsk People's Republic*  *D. E. Eroshenko*  *Federal State Institution of Education «Russian University of Transport»,*  *Russia* |
|  | |
| **Теоретические аспекты оценки эффективности стратегии на предприятии** | |
|  | |
| **THEORETICAL ASPECTS OF ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF STRATEGY AT ENTERPRISE** | |

*Аннотация. Рассмотрен вопрос эффективности системы оценки менеджмента и предложена методика её анализа, включающая два основных блока. Первый блок касается анализа системы оценки оперативного менеджмента, основанного на основных функциях управления. Второй блок касается анализа системы оценки стратегического менеджмента. Комбинация этих двух подходов с наибольшей степенью объективности покажет слабые стороны действующей системы оценки и позволит наметить основные направления её улучшения.*

*Ключевые слова: эффективность, стратегическая эффективность, оперативная эффективность, система оценки.*

*Abstract. The article considers the estimation system of management efficiency. The authors offer the methods of its analysis including two main blocks. The first block refers to the analysis of estimation system of operative management efficiency and based on the main management functions. The second block concerns the analysis of strategic management efficiency estimation system. The combination of these two approaches with the greatest degree of objectivity will show less effective sides of real estimation system and make it possible to find ways for improvement.*

*Keywords: efficiency, strategic efficiency, operative efficiency, estimation system.*

**Постановка проблемы.** В условиях нестабильности внешней стратегической среды, современным предприятиям недостаточно формировать индивидуальный стратегический набор оптимальных стратегий развития. Они вынуждены оценивать, на каком этапе развития находятся и как далеки от поставленной стратегической цели в каждый момент времени. В решении этих задач помогает контроль реализации стратегического набора, одним из важнейших аспектов которого является оценка эффективности реализации стратегий предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Как показал обзор теоретических разработок в области оценки эффективности стратегического управления, зачастую выделяют стратегические и оперативные аспекты оценки эффективности. Так, Е.И. Велесько и П.П. Логинов [1] определяют, что поскольку на деятельность любого предприятия воздействует совокупность факторов внешней и внутренней среды, способных повлиять на успешность реализации стратегии, целесообразно рассматривать как стратегическую эффективность управления, имеющую внешние целевые установки, так и внутреннюю эффективность. Ю.Д. Мироненко и А.К. Тереханов [2] рассмотрели эффективность реализации стратегий предприятия в зависимости от общей эффективности функционирования системы управления предприятием. Д.Б. Мельничук [3] в структуре системы управления предприятием рассматривает не только систему стратегического и оперативного управления, но еще выделяет систему текущего управления, способную повлиять на ее эффективность. Однако теоретические аспекты по оценке стратегического планирования недостаточно изучены учеными, а их важность на современном рынке – недооценена.

**Цель исследования.** Обоснование важности оценки эффективности стратегического планирования на предприятиях в целях привлечения внимания современных организаций к необходимости грамотного проведения многофакторной оценки и внедрения ключевых показателей эффективности на средне- и долгосрочных стратегиях планирования.

**Основные результаты исследования.** Стратегия ***–*** это интегрированная модель действий в бизнесе, предназначенных для достижения целей предприятия. Стратегии разнятся по срокам постановки цели на стратегические и оперативные, поэтому стратегии различного уровня, взаимосвязанные между собой, нельзя оценивать только одним обобщающим показателем, ввиду невозможности отображения им различных аспектов деятельности предприятия. Вследствие этого для оценки эффективности реализации стратегии предприятия необходимо использовать комплексный подход, который основан на совокупной оценке показателей эффективности обоих уровней.

Таблица 1

Комплексное рассмотрение оценок эффективности разного уровня

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка стратегической стратегии | Оценка оперативной стратегии |
| Определение степени заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией предприятия, а затем оценивается степень выполнения этих мероприятий в предприятии. | Определение степени достижения стратегических целей предприятия, которая находится путем сравнения запланированных результатов и полученных на данном временном промежутке. |
| Оценка конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий: идентифицируются конкурентные преимущества и слабые стороны предприятия по сравнению с основным конкурентом, а затем оценивается сила выявленных конкурентных преимуществ и взвешивается на их значимость для стратегического успеха. | Оценка количественных показателей эффективности реализации стратегий: общих (темпы роста, показатели эффективности использования ресурсов, показатели финансовой устойчивости и платежеспособности) и частных (показатели эффективности использования трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств). |
| Определение степени удовлетворения потребностей рынка за счет реализации стратегий и сбалансированности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятий. Удовлетворенность находится по результатам опроса потребителей предприятия, а сбалансированность СЗХ – при помощи матричных инструментов портфельного анализа. | Оценка качественных показателей эффективности реализации стратегий, сгруппированных в три группы: организационные, маркетинговые, социально-психологические показатели, с помощью метода экспертных оценок, в качестве экспертов при этом выступают работники, занятые разработкой и реализацией стратегии. |

При стратегической эффективности реализации стратегии оценивается позиция предприятия на рынке, приобретённая благодаря выбранным стратегиям. Под оперативной эффективностью подразумевается анализ использования стратегического потенциала для достижения поставленных стратегических целей [2].

Обобщая показатели оценки, используют характерные шкалы, с помощью которых результаты переводятся в баллы. При этом учитывается вес отдельных направлений оценки [3].

Полученные результаты являются базой для оптимизации как стратегических, так и оперативных решений предприятия. Помимо этого, на их основе вырабатываются предложения для улучшения стратегий предприятия в целом и корректировки текущих мероприятий для обеспечения полноты достижения поставленных целей.

Отсюда следует, что выполненная в нужное время оценка эффективности реализации стратегий предприятия даёт возможность обнаружить слабые стороны оперативного и стратегического аспектов и разработать меры по их корректировке. Благодаря подобным действиям, предприятие приобретает дополнительные конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Для оценки эффективности реализованной стратегии так же необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, на основе которых выносится суждение [3]. Проблемой является большое количество различных критериев, однако, для конкретных случаев их число строго ограничено.

Если есть возможность выделить основной показатель, то проблема состоит в том, чтобы выделить только один из множества показателей. Для одного объекта оценки показателей однородны и особых проблем с ними не возникает. Однако, в современных ситуациях преобладает анализ альтернатив, при этом показатели могут сильно различаться по функционалу. В таком случае необходимо выделить конкретные критерии оценки [4]. Данные критерии могут быть представлены следующим образом:

1. Последовательность осуществления стратегии, которая выражается через согласованность тактических целей с главной целью предприятия.
2. Согласованность с условиями внешней среды и способность к вероятным изменениям.
3. Осуществимость стратегии в рамках имеющихся ресурсов.
4. Приемлемость для стейкхолдеров.
5. Преимущества по отношению к конкурентам, выражаются в создании новых или поддержании имеющихся конкурентных преимуществ в избранной области.

Оценка не должна быть конечным этапом. На её основе формируются решения по выбору стратегии, однако, для этого необходимо разработать определённые системы корректирующих действий на основе представленной информации.

Всесторонняя экономическая оценка альтернатив несёт в себе оценку предполагаемых результатов от осуществления варианта и всех затрат, направленных на его реализацию. В данном случае необходимо концентрироваться не только на исполнении конечной цели, но и на оценке промежуточных решений. Это позволяет отслеживать эффективность всего дерева решений и своевременно выявлять возможные отклонения.

При выборе между качественным и количественным методами оценки эффективности реализации стратегии предприятия, лицу, принимающему решения, важно знать конкретные результаты, к которым необходимо стремиться [1].

Следует отметить, что все современные методы экономической оценки эффективности стратегии развития предприятия имеют свои специфические преимущества, недостатки и сферы применения. Для эффективного применения каждого метода, необходимо определить показатели стратегического успеха для компании, а также направление его стратегического развития. Для промышленных предприятий можно выделить такой набор показателей в виде взаимосвязи следующих компонентов: объемы выпуска, инновационная активность, квалификация кадров и кадровый потенциал, качество продукции, цена, внутренний климат. Для оценки эффективности совокупности показателей в целом, необходимо оценить эффективность её рычагов [5]. Важно выделить метод, который наиболее полно отобразит эффективность предложенных параметров в компании.

Таким образом, руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Под системой КПЭ подразумевается совокупность нефинансовых и финансовых показателей, которые влияют на качественное и количественное изменение результатов в отношении стратегической цели или предполагаемым последствиям. Система сбалансированных показателей включает КПЭ каждого объекта контроля и методику их оценки [4]. Эти системы и методики являются ключевым фактором принятия решений, направленных на достижение стратегических целей компании.

Используя оценку эффективности, можно определить в какой степени управление организацией соответствует уровню достижения стратегических целей, в том числе и увеличение рыночной стоимости компании. Однако, данная методика является только инструментом, дающим полноценную информацию о проблеме, а не предлагающим готовые решения системных проблем компании.

В современной конкурентной среде недостаточно только увеличение темпов и масштабов производства для достижения преимуществ. В связи с этим компании всё чаще применяют новые прогрессивные методики корпоративного управления [3]. С помощью данных методик организация получает возможность своевременно реагировать на изменение рыночных условий, чему свидетельствует успешный опыт применения их зарубежными компаниями.

Основной задачей системы КПЭ и сбалансированных показателей является выражение стратегии компании в комплексном наборе показателей её деятельности, который определяет основные параметры системы измерения и управления. Данный набор является базисом формирования стратегии компании и также содержит количественные характеристики для сотрудников о главных факторах успеха организации в настоящем и будущем.

При формировании результатов, которые компания ожидает от реализации стратегии, определяется её цель, в соответствии с которой руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы. Для максимально правильного анализа ситуации важно иметь полную и достоверную информацию в нужное время.

Концепция сбалансированных показателей базируется на том, что общепринятых финансово-экономических показателей недостаточно для формирования стратегического успеха организации. Для этого нужно обладать более «сбалансированным» набором показателей в различных сферах деятельности, которые позволяют обеспечить контроль над факторами, влияющих на данные показатели, а не просто отслеживать результаты [1].

Для качественного и эффективного наблюдения за прогрессом в достижениях поставленных стратегических целей, важно не концентрировать внимание только на оценках прошлой деятельности, но и учитывать показатели, которые будут влиять на организацию в будущих периодах. Концентрация на показателях только одной области деятельности способна отрицательно повлиять на итоговый результат. Для обеспечения эффективной оценки, система сбалансированных показателей включает четыре основных аспекта, представленных на рис. 1. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы.

Финансовая деятельность

Отношения с потребителями

Внутренняя производственная деятельность

Обучение и развитие

Рис. 1. Основные аспекты системы сбалансированных показателей

Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит в несколько этапов:

1. Формирование стратегии.

Чётко сформулированная стратегия несёт в себе последовательность действий, соблюдая которые достигаются поставленные цели и ожидаемые результаты. При этом стратегию необходимо разделить на отдельные стратегические инициативы, которые в свою очередь состоят из задач для конкретных структурных подразделений. Определение приоритетов стратегических задач и координирование между отдельными подразделениями является наиболее важной частью текущего этапа, что позволяет значительно сократить затраты времени и средств.

2. Определение важнейших факторов успеха.

На данном этапе выделяют наиболее важные факторы успеха. Это такие параметры экономического и хозяйственного аспектов деятельности организации, которые жизненно необходимы для реализации её стратегии.

3. Определение ключевых показателей эффективности.

Заключительный этап состоит из выбора мероприятий реализации стратегии. Эффективным инструментом определения факторов успеха являются КПЭ, выраженные в цифровой форме. Нужно заострить внимание на наиболее важных факторах, уменьшая общее их количество до «ключевых». Для выполнения и контроля за КПЭ их число должно быть ограничено. Кроме того, выбранные КПЭ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Основные требования к КПЭ представлены на рис. 2 [4].

Ограниченность по количеству

Единство в рамках организации

Стимулирование работников

Подконтрольность

Активизация

инвестиционной деятельности

Прямая связь с факторами успеха.

Снижение

фондоёмкости

Измеримость в цифровом выражении

Рациональное

использование

природных ресурсов

КПЭ

Рис. 2. Основные требования к КПЭ

Существующий план можно сравнить с нормативными показателями, установив коэффициенты напряжённости планов и степени риска плановой деятельности. Общим показателем эффективности плана могут являться такие показатели как годовой объём, совокупный доход, производство и реализация продукции, прибыль и другие. Важно постоянно сравнивать фактические показатели с запланированными в заранее оговоренных контрольных точках (декада, месяц, квартал и год).

Таким образом, можно выделить важнейшие направления по достижению качественной системы планирования: совершенствование методологии развития нормативной базы, рост профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов. Все это указывает на тесное взаимодействие научных, методических, производственных и человеческих факторов.

Поэтому разработка и планирование стратегии относятся к числу сложных и трудоемких работ, что усложняет ее внедрение на отечественных промышленных предприятиях на должном уровне. А отсутствие четко разработанной стратегии развития создает потенциальные проблемы с привлечением инвестиций, так как наличие обоснованной и достаточно глубоко проработанной стратегии развития предприятия является обязательным условием, выдвигаемым инвесторами и партнерами.

**Выводы.** Таким образом, только грамотное планирование станет не только основой повышения эффективности производства и уровня доходов предприятий, но и станет служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития. Недооценка роли стратегического планирования является основной причиной того, что у предприятия нет средне- и долгосрочных согласованных функциональных стратегий.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Велесько, Е. И., Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии/ Е. И. Велесько, П. П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2016-5/05.shtml>. - Загл. с экрана. |
|  | Мироненко, Ю. Д. Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – Режим доступа: <http://www.invest-em.ru/it/lib/article.php?id=582>. - Загл. с экрана. |
|  | Мельничук, Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельнечук // Менеджмент в России и за Рубежом. – 2015. – №2. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/press/management/2015-2/04.shtml](http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/04.shtml). - Загл. с экрана. |
|  | Шишкова, Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А. Шишкова // 2016. – №26. – С.111-117. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>. - Загл. с экрана. |