

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ І ПОТОЧНИХ ПЛАНІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління підприємствами припускає не лише формування однієї загальної стратегії розвитку, але і розробку окремих видів стратегій, що визначають перспективи розвитку в певній сфері його діяльності. До таких стратегій, що розвивають і деталізують відповідні положення загальної стратегії розвитку підприємства, відносяться функціональні стратегії - інноваційна, інвестиційна, маркетингова, адаптаційна, стратегія розвитку виробництва, а також ресурсні стратегії, реалізація яких забезпечує підприємство матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Кожна із стратегій підприємства є сукупністю стратегічних рішень і послідовних дій з їх виконання для досягнення цілей стратегії. Цілі реалізації стратегії можуть бути представлені у вигляді якісного опису; наприклад, мета адаптаційної стратегії полягає в забезпеченні найбільшої відповідності діяльності підприємства умовам, що складаються в зовнішньому середовищі. Крім якісного опису цілі будь-якої стратегії можуть бути охарактеризовані за допомогою економічних показників. При цьому слід зазначити, що для окремих видів стратегій практично дуже важко вибрати економічні показники, за допомогою яких можна було б охарактеризувати цілі стратегії. Досягнення цілей стратегічних і поточних планів забезпечує отримання певних економічних результатів в операційній діяльності підприємства, оцінка яких може бути отримана за допомогою економічних показників. Ці показники дозволяють кількісно оцінити результати розробки і реалізації кожного виду стратегії. Для ресурсних стратегій основним показником, що характеризує і цілі, і результат реалізації стратегії, є об'єм ресурсів (у натуральному й вартісному виразі), які можуть бути отримані для покриття потреб підприємства. Об'єм ресурсів, які можуть бути отримані в результаті реалізації ресурсної стратегії, характеризує її ресурсні можливості. Для оцінки результатів реалізації функціональних стратегій доцільним є використання показнику приросту прибутку підприємства, оскільки розробка і реалізація певної функціональної стратегії орієнтована на досягнення загальних цілей розвитку, до яких належить, наприклад, збільшення прибутку. Досягнення цілей стратегії будь-якого виду забезпечується за допомогою стратегічних і поточних рішень, для визначення і реалізації яких потрібно витрати. Відповідно до цього усі витрати, пов'язані з прийняттям і реалізацією стратегічних рішень, діляться на дві групи: витрати на розробку стратегії і витрати на реалізацію стратегії. При оцінці витрат на розробку і реалізацію стратегії доцільно оцінити питому вагу витрат на розробку стратегії в загальному об'ємі витрат.

Питома вага витрат на розробку стратегії залежить від глибини розробки стратегії, структури і виду підприємства, кваліфікації фахівців, що притягаються, а також від виду стратегії, масштабів і глибини її розробки. Релевантним при цьому є також вплив фактору новизни стратегії, оскільки у цілому ряді випадків підприємства удаються до послуг сторонніх організацій і експертів, що спеціалізуються в таких видах діяльності, як маркетингові дослідження і фінансовий менеджмент.

Вибір джерела покриття витрат на розробку функціональної або ресурсної стратегії залежить від процедури організації розробки стратегії. Якщо функціональна або ресурсна стратегія розробляються фахівцями підприємства, то витрати на розробку

стратегії відшкодовуються переважно за рахунок собівартості продукції. Виняток становлять консультаційні послуги сторонніх організацій, а також вартість інформаційних послуг при недостатності власної інформації, необхідної для розробки стратегії.

При розробці стратегії за допомогою фахівців сторонніх організацій вартість усіх робіт фінансується за рахунок прибутку або інших джерел інвестиційних ресурсів. Показники, що характеризують результати стратегій, і витрати, пов'язані з їх розробкою і реалізацією, не можна розглядати ізольовано. При зіставленні результатів реалізації стратегії і витрат на її розробку і реалізацію можна оцінити ефективність розробленої стратегії. Для оцінки ефективності розроблених ресурсних і функціональних стратегій пропонується використовувати різні підходи. При цьому слід зазначити, що оцінка ефективності ресурсних і функціональних стратегій здійснюється на етапі розробки стратегії, у зв'язку з чим оцінка носить попередній характер. Точну оцінку ефективності розробленої стратегії, як ресурсної, так і функціональної, на етапі розробки можна отримати за допомогою імітаційного моделювання. Для оцінки ефективності ресурсної стратегії може бути використаний показник економічності стратегії, що являє собою це відносний показник, який дозволяє зіставити результати стратегії з витратами на її розробку і реалізацію. Для оцінки економічності стратегії пропонується розраховувати загальний і локальні показники економічності. Загальний показник економічності ресурсної стратегії розраховується як відношення об'єму ресурсів, що отримуються в результаті реалізації ресурсної стратегії, до величини витрат на розробку і реалізацію стратегії (при цьому об'єм ресурсів має бути представлений у вартісній оцінці). Локальні показники економічності ресурсної стратегії показують величину ресурсів, отриманих на одну гривну витрат відповідно на розробку стратегії і її реалізації. При цьому загальний показник економічності ресурсної стратегії є сумою двох приватних показників. Способи оцінки ефективності функціональних стратегій відрізняються від розглянутого підходу до оцінки ефективності ресурсних стратегій. Зміст функціональних стратегій різний, але оцінка їх ефективності повинна забезпечувати порівнянність ефективності реалізації функціональних стратегій. З цією метою для оцінки ефективності функціональних стратегій можна запропонувати використання показника чистого приведенного ефекту, що є нині основним показником оцінки інвестицій. Використання показника чистого приведенного ефекту для попередньої оцінки ефективності функціональної стратегії можливо внаслідок того, що у витратах на реалізацію будь-якої функціональної стратегії переважають, як вже було відмічено, витрати інвестиційного характеру. Виходячи з цього, будь-яка функціональна стратегія є, по суті, значним по масштабах інвестиційним проектом, що має певні особливості, які мають бути враховані при ухваленні інвестиційних рішень.

Показник чистого приведенного ефекту дозволяє отримати вірогідну оцінку приросту капіталу підприємства у разі прийняття функціональної стратегії до реалізації; цей показник повною мірою відповідає основній меті кожної функціональної стратегії - нарощуванню економічного потенціалу підприємства. Показник чистого приведенного ефекту має властивість аддитивності, що дозволяє підсумовувати його значення по усіх функціональних стратегіях і використовувати агреговану величину чистого приведенного ефекту при оптимізації комплексу стратегій підприємства.

Функціональні стратегії, що розглядаються як великі інвестиційні проекти підприємства, вимагають вкладення великого капіталу і часу основного персоналу усіх категорій. Засоби на реалізацію функціональних стратегій в більшості випадків витрачаються не відразу, а поступово, причому розмір первинних капіталовкладень по різних функціональних стратегіях може значно відрізнятися. Інвестиції в

реалізацію функціональних стратегій належать до економічно залежних проектів, оскільки рішення про прийняття або відхилення однієї їх функціональних стратегій вплине на величину грошових потоків, що отримуються від реалізації інших функціональних стратегій, і їх капітальний бюджет.

Прогнозування того, як реалізація функціональних стратегій вплине на витрати і прибутки підприємства, є складною проблемою, оскільки їх додаткове зниження і приріст важко оцінити. В деяких випадках – таких, як вплив нових видів продукції на продажі вже освоєних видів, які аналогічні по своєму призначенню, проблема полягає в тому, що зменшення продажів не піддається точному визначенню. У інших випадках – наприклад, з накладними витратами (такими, як бухгалтерські послуги, система екологічної безпеки або безпеки життєдіяльності, створення регіональної системи складів) – проблема оцінки впливу реалізації функціональної стратегії на величину витрат або прибутків підприємства виникає через те, що не існує чітко певного взаємозв'язку між реалізацією стратегії і виникаючими витратами. Таким чином, використання традиційних підходів до визначення грошових потоків від реалізації функціональної стратегії представляє певні труднощі.

Складання капітального бюджету кожної функціональної стратегії є важливим етапом планування операційної діяльності підприємства. Бюджет функціональної стратегії визначає і обмежує величину витрат на розробку і реалізацію стратегії. Бюджетні обмеження можуть визначатися як зовнішніми чинниками – недоліком пропозиції ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), високою вартістю ресурсів, що притягаються, для реалізації стратегії ("жорстке нормування ресурсів"), так і внутрішніми ("м'яке нормування ресурсів"), наприклад, коли обмежені управлінські ресурси. Складання капітального бюджету функціональної стратегії не має принципових відмінностей від складання капітального бюджету будь-якого великомасштабного інвестиційного проекту, тобто величина, послідовність і терміни здійснення витрат, невизначеність, вплив інфляції і рівень ризику враховуються відповідно до прийнятих підходів і способів.

Одним з найбільш поширених варіантів оцінки ефективності планів підприємства залишається балансовий метод. Проте навіть складання балансу не дозволяє в належній мірі проаналізувати економічну обґрунтованість і результативність обраної стратегії підприємства. Коли стратегія сформульована, підприємство визначає політику, яка перетворює розроблену стратегію на відкриту і детальну декларацію основних напрямів діяльності фірми. Потім розробляються правила і процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Таким чином, вибір стратегії є центральним моментом в стратегічному плануванні, оскільки генеральні і проміжні цілі, незважаючи на усю важливість їх вибору мають набагато стабільніший характер. Організації можуть мати систему постійного обговорення і перегляду своїх генеральних цілей, але не можуть допускати частих і істотних змін в основному змісті своєї діяльності.

Проте неоднозначність тенденцій економічного розвитку і нестабільність механізму ринкового регулювання змушують підприємство здійснювати діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності. І якщо в процесі цієї діяльності є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, то повинно йтися про економічний ризик.