

Голованева Светлана Павловна, науч. сотр. научно-исследовательского сектора, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Ключовская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0502043144; e-mail: nis_hduht@kharkov.com.

Golovanova Svetlana, research associate at the R&D sector, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0502043144; e-mail: nis_hduht@kharkov.com.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Гросул В.А., канд. екон. наук, проф. Кругловою О.А., канд. екон. наук, доц. Сукачовою-Труніною С.М.

Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.

УДК 65.012.23

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

С.М. Сукачова-Труніна

Визначено суть поняття «ефективність стратегії адаптації» та основні напрями, за якими необхідно здійснювати оцінку ефективності стратегії адаптації на підприємстві. Запропоновано основні етапи проведення оцінки ефективності стратегії адаптації, що розроблена для реалізації на підприємстві. Розглянуто зміст окремих етапів проведення оцінки ефективності стратегії адаптації та надана інтерпретація результатів оцінки за кожним етапом.

Ключові слова: стратегія, адаптація, зовнішнє середовище, оцінка ефективності.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Н. Сукачѣва-Трунина

Определены сущность понятия «эффективность стратегии адаптации» и основные направления, по которым необходимо осуществлять данную оценку на предприятии. Предложены основные этапы проведения оценки эффективности стратегии адаптации, разработанной для реализации на предприятии. Рассмотрено содержание отдельных этапов проведения оценки эффективности стратегии адаптации и представлена интерпретация результатов оценки по каждому этапу.

Ключевые слова: стратегия, адаптация, внешняя среда, оценка эффективности.

THE BASIC PRINCIPLES OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AN ADAPTATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE

S. Sukachova-Trunina

The essence of "the effectiveness of adaptation strategies". The author considers the effectiveness of an adaptation strategy as the level of achievement of enterprise strategic objectives consistency with the external environment, reflected in the growth of internal potential of enterprises and improving the efficiency of economic and financial activities. The author identifies three main areas to assess the efficiency of adaptation strategies in the enterprise: assessment of the efficiency of current activity of enterprises before and after the implementation of the adaptation strategy; assessment of the efficiency of using resources of the enterprise before and after implementation of adaptation strategies; assessment of the efficiency of project implementation developed for the implementation of adaptation strategies. The principles of assessing the effectiveness of the adaptation strategy are reflected in the proposed stages of its implementation. The main stages of the effectiveness of adaptation strategies evaluation include: formation of the system of indicators characterizing the effectiveness of adaptation strategies; calculation of indicators, benchmarks and target indicators characterizing the effectiveness of adaptation strategies; definition of the existing and additional resources by the types and directions for the implementation of adaptation strategies; identify current costs of the enterprise activities and costs for the implementation adaptation strategies for species and areas; determine the results of implementing adaptation strategies for species and areas; calculation of indicators characterizing the effectiveness of adaptation strategies; comparison of the calculated parameters characterizing the effectiveness of adaptation strategies with targets; conclusions concerning the effectiveness of adaptation strategies implementation; the rationale for the implementation of adaptation strategies. The author reviews the content of individual stages of the effectiveness of the adaptation strategy assessment and provided interpretation of the assessment results for each step. Using of the principles of evaluating the effectiveness of adaptation strategies reflected in the proposed phases of its implementation enables enterprises to make decisions concerning the choice and feasibility of the chosen strategy. After making the decision on the implementation of the specific adaptation strategies of the enterprise based on the proposed approach, the opportunity to assess the effectiveness of adaptation strategies at each stage of its implementation and timely adjustment of certain measures to achieve the targets appears.

Keywords: strategy, adaptation, external environment, performance evaluation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах нестабільної загальної економічної ситуації як в Україні, так і на міжнародному ринку на підприємствах загострюються проблеми

виживання та адаптації до негативних змін зовнішнього середовища. Ці проблеми слід вирішувати не тільки в короткостроковому періоді, але й з орієнтацією на стратегічну перспективу. Проте прийняття рішення щодо реалізації певної стратегії не можливе без оцінки її ефективності. Особливо це має значення при виборі однієї з багатьох альтернативних стратегій, які можуть бути реалізовані на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років значна кількість вітчизняних науковців економічної сфери займається проблемою стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних економічних умов. Різні аспекти розробки та реалізації стратегії адаптації підприємства висвітлено в працях А.П. Наливайка, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова [1], В.А. Павлової, О.В. Кузьменко, Л.А. Гончар [2], Н.Г. Міценко [3], Т.І. Лепейко, К.В. Кривобок [4], О.Д. Рачкован [5] та ін. Проте питання оцінки ефективності стратегії адаптації залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження.

Мета статті – обґрунтування основних принципів оцінки ефективності стратегії адаптації на основі визначення основних напрямів та етапів проведення оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом, ефективність є складною економічною категорією. Вона стосується всіх сфер практичної діяльності людини, всіх стадій суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності рішень, що приймаються.

Економічна теорія та практика виробила два основних способи виміру ефективності: шляхом відношення результативності роботи підприємства до величини авансованих ресурсів або до величини їх споживання (витрат) під час здійснення діяльності [6; 7, с. 115]. Розроблені інтегральні показники для комплексної оцінки ефективності [8].

Проте для оцінки ефективності стратегії неможливо обмежуватися лише методичними підходами, що базуються на використанні зазначених типів показників. Так, науковці, які займаються проблемами стратегічного управління підприємствами, пропонують здійснювати оцінку ефективності стратегій шляхом визначення здатності підприємства досягати поставленої мети [9, с. 53–57; 10]. Крім того з позиції оцінки ефективності саме стратегії адаптації необхідно враховувати узгодженість стану підприємства із зовнішнім середовищем.

Відповідно, під ефективністю стратегії адаптації необхідно розуміти рівень досягнення підприємством стратегічної мети узгодженості з зовнішнім середовищем, що відбивається на зростанні внутрішнього потенціалу підприємства та підвищенні ефективності господарсько-фінансової діяльності. Відповідно до типу стратегії адаптації підприємства

та відповідних заходів з її реалізації оцінка ефективності має здійснюватися за такими напрямками:

1. Оцінка ефективності поточної діяльності підприємства до та після впровадження стратегії адаптації.

2. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства до та після впровадження стратегії адаптації.

3. Оцінка ефективності реалізації проекту, що розробляється для впровадження стратегії адаптації.

Принципи оцінки ефективності стратегії адаптації відбиваються в запропонованих етапах її проведення (рис.).

1. *Формування системи показників, що характеризують ефективність стратегії адаптації.* На цьому етапі необхідно сформувати систему показників, які дозволяють оцінити ефективність конкретної стратегії, що пропонується до реалізації. Така система показників має відповідати основним принципам їх формування: бути об'єктивною, системною та науково обгрунтованою; достатньо повно кількісно та якісно характеризувати всі зміни в діяльності підприємства у зв'язку з упровадженням розробленої стратегії, проте бути не переважаною зайвими та взаємозамінними показниками. Слід зазначити, що реалізація певних стратегій адаптації не переслідує максимізацію прибутку. Так, стратегії, орієнтовані на розширення обсягів діяльності та ринків збуту або на виживання в складних економічних умовах, як правило, передбачають зростання як довгострокових, так і поточних витрат та зниження рівня доходів, що у певний проміжок часу може призвести навіть до збитковості господарської діяльності. У цьому випадку показники, що характеризують ефективність стратегії адаптації, мають бути насамперед зорієнтовані на оцінку не рентабельності, а ефективності витрат і використання ресурсів відносно обсягів реалізації. Тобто залежно від конкретного виду стратегії адаптації, що пропонується до реалізації, має формуватися відповідна система показників з оцінки її ефективності.

2. *Розрахунок показників-еталонів та цільових показників, що характеризують ефективність стратегії адаптації.* Перелік показників-еталонів устанавлюється відповідно до сформованої системи показників, що характеризують ефективність стратегії адаптації. На цьому етапі проводиться збір необхідної інформації про зовнішнє середовище підприємства, на підставі якого розраховуються відповідні показники. Значення показників-еталонів приймаються на рівні підприємств-лідерів. Проте у підприємства, що впроваджує стратегію адаптації, не завжди достатньо ресурсів для досягнення показників-еталонів. У цьому випадку підприємству необхідно встановлювати потенційно можливі або планові показники ефективності стратегії адаптації в розрізі вже сформованої на першому етапі системи показників. При цьому слід урахувувати, що розраховані показники не повинні значно відрізнятися від показників-

еталонів та бути на рівні, не нижчому, ніж середні показники нормально функціонуючих підприємств. У цьому випадку значення цих показників приймаються за цільові. В іншому випадку запропонована стратегія адаптації має бути відхилена вже на цьому етапі оцінки.



Рис. Етапи оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства

3. *Визначення наявних і додаткових видів ресурсів за видами та напрямками для реалізації стратегії адаптації.* На цьому етапі необхідно чітко визначити обсяги ресурсів, необхідних для впровадження стратегії адаптації. При цьому визначаються обсяги наявних ресурсів підприємства, обсяги додаткових ресурсів та джерела їх формування. Якщо підприємство не має змоги сформувати необхідні ресурси для реалізації стратегії, вона буде відхилена на цьому етапі.

4. *Визначення поточних витрат діяльності підприємства та витрат на реалізацію стратегії адаптації за видами та напрямками.* Цей етап передбачає визначення поточних витрат для забезпечення діяльності підприємства в ході реалізації стратегії адаптації, а також інвестиційних витрат, якщо реалізація стратегії вимагає впровадження певного проекту.

5. *Визначення результатів реалізації стратегії адаптації за видами та напрямками.* На цьому етапі розраховуються планові показники, що характеризують результати, які отримає підприємство в ході реалізації стратегії (обсяги реалізації, прибуток та інші показники, перелік яких визначається залежно від виду стратегії, що підлягає впровадженню).

6. *Розрахунок показників, що характеризують ефективність стратегії адаптації.* Показники ефективності розраховуються відповідно до переліку показників, що були сформовані на першому етапі оцінки ефективності стратегії адаптації. Крім того, якщо впровадження певної стратегії адаптації передбачає реалізацію конкретного інвестиційного проекту, то окремо проводиться оцінка його ефективності.

7. *Порівняння розрахункових показників, що характеризують ефективність стратегії адаптації з цільовими показниками.* На цьому етапі розраховуються відхилення отриманих показників ефективності стратегії адаптації від цільових показників, що були встановлені на другому етапі оцінки та визначаються фактори, що призводять до цих відхилень.

8. *Висновки щодо ефективності реалізації стратегії адаптації.* На основі порівняння розрахункових показників ефективності з цільовими показниками обґрунтовуються висновки щодо доцільності впровадження стратегії адаптації.

9. *Обґрунтування рішення з реалізації стратегії адаптації.* На основі зроблених висновків щодо ефективності реалізації стратегії адаптації можуть бути прийняті три варіанти рішень:

9.1. *Рішення щодо реалізації стратегії адаптації* приймається, якщо доведено її ефективність, тобто якщо розрахункові значення

показників ефективності стратегії відповідають цільовим показникам або мають незначні відхилення від них.

9.2. *Прийняття рішення щодо реалізації найбільш ефективної стратегії адаптації.* Якщо підприємство має можливість використати одну з декількох стратегій адаптації, у цьому випадку обирається та стратегія, за якою доведено найвищу ефективність, тобто за якою отримано найбільш високі показники.

9.3. *Перегляд стратегії адаптації.* Це рішення приймається у випадку, якщо не доведено ефективність стратегії адаптації, що пропонується до реалізації, тобто якщо розрахункові показники є значно нижчими, ніж цільові, та не забезпечують відповідності майбутнього стану підприємства вимогам зовнішнього середовища. У цьому випадку підприємству необхідно переглянути запропоновану стратегію та розробити іншу з урахуванням можливостей підприємства, після чого процес оцінки ефективності стратегії адаптації починається з першого етапу.

Висновки. Використання принципів оцінки ефективності стратегії адаптації, які відбиваються в запропонованих етапах її проведення, дозволяє підприємствам обгрунтовано приймати рішення щодо вибору та доцільності реалізації обраної стратегії. Після прийняття рішення щодо реалізації конкретної стратегії адаптації підприємства на основі запропонованого підходу отримують можливість проводити оцінку ефективності стратегії адаптації на кожному етапі її реалізації та своєчасно проводити коригування певних заходів для досягнення цільових показників. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку специфічних систем показників, що характеризують ефективність різних видів стратегій адаптації підприємства, та критеріїв їх оцінки.

Список джерел інформації / References

1. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

Nalivaiko, A.P., Reshetnyak, T.I., Evdokimova, N.M. (2013), *Enterprise Strategy: adapting organizations to the impact of the global socio-economic processes [Stratehiya pidpryyemstva: adaptatsiya orhanizatsiy do vplyvu svitovykh suspil'no-ekonomichnykh protsesiv]*, KNEU, Kiev, 454 p.

2. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. – 152 с.

Pavlova, V.A., Kuzmenko, A.V., Gonchar, L.A. (2014), *Strategic management of resource potential: the concept, mechanism, strategy [Stratehichne*

upravlinnya resursnym potentsialom: kontsepsiya, mekhanizm, stratehiya], Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk, 152 p.

3. Міценко Н. Г. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Н. Г. Міценко, М. І. Федішин // Вісник ЛКА. Сер. економ. : зб. наук. праць. – Вип. 49. – Львів : ЛКА, 2015. – С. 26–31.

Mitsenko, N.G., Fedyshyn, M.I. (2015), “Adaptation as a strategic vector of enterprise management under the conditions of uncertainty external environment” [“Adaptatsiya yak stratehichnyy vektor upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nevyznachenosti zovnishn'oho seredovyscha”], *Bulletin LCA. Collection of scientific papers*. Series Economics, Vol. 49, LCA, Lviv, pp. 26-31.

4. Лепейко Т. І. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі / Т. І. Лепейко, К. В. Кривобок // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Т. 20. – С. 245–250.

Lepeyko, T.I., Kryvobok, K.V. (2015), “Adaptative capasiti of an enterprise in competitive environment” [“Adaptatsiynyyu potentsial pidpryyemstva v konkurentnomu seredovyschi”], *Economic analysis : Collection of scientific papers. Ternopil national economic University*, Vol. 20, Publishing-printing center of Ternopil national economic University “Economic thought”, Ternopil, pp. 245-250.

5. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі / О. Д. Рачкован // Бізнес Інформ. – Х., 2015. – № 5. – С. 274–278.

Rashkovan, O.D. (2015), “Establishing an adaptation strategy of trading enterprise” [“Formuvannya stratehiyi adaptatsiyi pidpryyemstva torhivli”], *Business inform*, No. 5, Kharkiv, pp. 274-278.

6. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» / Т. С. Морщенок, О. М. Біляк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії : наук. журнал / Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя, 2016. – Вип. 1 (01) – С. 7–13.

Morschenok, T.S., Bilyak, O.N. (2016), “Research of going near determination of economic essence of concept «efficiency»” [«Ohlyad pidkhodiv do vyznachennya ekonomichnoyi sutnosti ponyattya «efektyvnist'»], *Economic Bulletin of Zaporozhye state engineering Academy. The scientific journal*, Vol. 1 (01), Zaporozhye, pp. 7-13.

7. Пономаренко В. С. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 176 с.

Ponomarenko, V.S., Afanasyev, M.V., Gontareva, I.V. (2013), *Economics of organization: the competence and efficiency of development* [Ekonomika pidpryyemstva: kompetentnist' i efektyvnist' rozvytku], Publishing house, KNUE, Kharkov, 176 p.

8. Соколова Л. В. Науково-методичне забезпечення оцінювання інтегрального показника ефективності діяльності підприємств машинобудування / Л. В. Соколова, О. Є. Соколов // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон, 2015. – Вип. 13. Ч. 2. – С. 74–77.

Sokolova, L.V., Sokolov, O.E. (2015), “Scientific and methodological support of the evaluation of the integral index of efficiency of activity of engineering enterprises”

[“Naukovo-metodychne zabezpechennya otsynuyannya intehral'noho pokaznyka efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv mashynobuduvannya”], *Scientific Bulletin of Kherson state University*, Vol. 13, Frequent 2, Kherson, pp. 74-77.

9. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.

Miklovda, V.P., Britchenko, I.G., Kubiniy, N.Y., Didovich, Y.O. (2013), *The Effectiveness of strategic enterprise management: modern problems and prospects of their decision [Efektyvnist' stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy: suchasni problemy ta perspektvy yikh vyrishennya]*, PUET, Poltava, 218 p.

10. Невдачина О. І. Визначення системи показників для оцінки стратегії фінансово-векторного розвитку підприємства / О. І. Невдачина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 10. Ч. 2. – С. 56–60.

Neudachina, O.I. (2014), “Definition of indicators for assessment strategies financial and vector enterprise development” [“Vyznachennya systemy pokaznykiv dlya otsinky stratehiyi finansovo-vektornoho rozvytku pidpryyemstva”], *Scientific Bulletin of Kherson state University. Series "Economic science"*, Vol. 10, Frequent 2, Kherson, pp. 56-60.

Сукачова-Труніна Сніжана Миколаївна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494594, 0986121299; e-mail: stsn7@ukr.net.

Сукачѳва-Трунина Снежана Николаевна, канд. экон. наук, доц., кафедра экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494594, 0986121299; e-mail: stsn7@ukr.net.

Sukachova-Trunina Snezhana, Candidate of Sciences (comparable to the academic degree of Doctor of Philosophy, PhD), Associate Professor, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)3494594, 0986121299; e-mail: stsn7@ukr.net.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Чорною М.В., канд. екон. наук, доц. Чаговець В.В., канд. екон. наук, доц. Синициною Г.А. Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.