KAPITEL 7 / *CHAPTER 7* [7]
VECTOR OF THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S STRATEGY

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-22-02-020

Вступ

Процес вибору стратегії підприємства передбачає формуванням певного варіанту дій, що враховує детальний аналіз ситуацій, які можуть виникнути у майбутньому. Відповідь підприємства на виклики зовнішнього середовища, що дасть йому змогу ефективно функціонувати у ситуації, що може скластися, значною мірою залежить від його можливостей. Оцінка таких можливостей включає аналіз наявності, стану і ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, а також змогу підприємства скористатися ситуацією, що склалася з користю для свого розвитку та покращення показників своєї діяльності, здатність протидіяти загрозам зовнішнього середовища і адаптуватись до вимог, що склалися.

Стратегічні можливості підприємства надають узагальнюючу оцінку його наявним ресурсам та здатності підприємства забезпечити їх приріст, потрібний для реалізації обраної стратегії. А також їх наявність дає змогу оцінити здатність підприємства адекватно реагувати на вплив зовнішніх факторів. Отже, дослідження стратегічних можливостей підприємства характеризує його здатність функціонувати і розвиватися.

Оскільки наявність різного роду ресурсів та ефективність їх використання формують резерви і розширюють можливості підприємства, то їх відсутність або невміння їх ефективно застосувати на користь підприємства становить його слабкі сторони та значно звужує його можливості. Аналогічно відбувається із факторами зовнішнього середовища. Позитивний вплив цих факторів створює нові можливості для функціонування і розвитку підприємства, тоді як негативний призводить до їх зменшення.

Базуючись на інформації про сприятливі та несприятливі фактори зовнішнього середовища і будучи при цьому планом розвитку підприємства націленим на перспективу, стратегія вказує яким саме чином можна скористатися наявними ресурсами, залучити потрібні ресурси і як їх краще застосовувати, щоб скористатися сприятливими факторами та уникнути або мінімізувати вплив несприятливих.

Стратегія декларує напрям розвитку підприємства, який залежить від

[7] ***Authors:*** *Koval Zoriana*

деяких змінних величин, які все ж можна з певною ймовірністю спрогнозувати. У зв'язку з цим, доцільним є розглядати стратегію як вектор, що характеризує рух від наявного стану до майбутнього (очікуваного) стану. Такий вектор доцільно інтерпретувати як здатність підприємства використовувати увесь спектр можливостей для свого розвитку, які формують фактори як зовнішнього так і внутрішнього середовищ. Відповідно, позитивні сприяють зростанню стратегічних можливостей підприємства, тоді як негативні – спричиняють їх зменшення або значно їх обмежують.

Застосування інструментів та засобів векторного аналізу дає змогу дослідити величину, напрями впливу і наслідки використання можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств.

Застосування під час стратегічного планування термінів, що стосуються вибору «стратегічного напряму» і «спрямованості стратегії», або формування «вектора розвитку» та «стратегічного вектора» свідчить про те, що застосування векторного аналізу для дослідження стратегій дасть змогу унаочнити їх та порівняти між собою. Важливо, що основна перевага цього методу – це змога оцінити у кількісному вираженні стратегію підприємства як абсолютну величину (модуль або довжину) вектора, що формується у залежності від зміни параметрів, що характеризують сутність цих стратегій, у перспективі, а також спрямованість цього вектора, що теж перебуває у залежності від зміни зазначених параметрів. Оскільки ефективність стратегії підприємства є інтегральним показником, то його об'єктивна оцінка потребує дослідження різних аспектів запланованого розвитку підприємства, зокрема, результативності, витратності, динамічності, доцільності тощо.

7.1. Огляд українських та закордонних наукових праць, присвячених методам дослідження стратегічних можливостей підприємства

Питанням аналізу ефективності стратегій підприємства та його можливостей як основи для формування цих стратегій присвятили значну кількість своїх наукових праць І. Ансоффа, Дж. Барні, І.О. Бланка, В. Герасимчука, В. Гончарова, Р. Гранта, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, Т. Коно, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, М. Мескона, М. Портера, А.А. Пилипенка, Р. Санчеса, В. Стадника, Дж. Стрікленда, Дж. Тіса, М. Тимощука, І. Фаріона, Г. Хемела, В. Шатуна, А. Шегди тощо.

Методи, що застосовуються з метою аналізу стратегічних можливостей

підприємств, дають змогу порівняти ці можливості з із існуючими або потенційними загрозами. Крім того, вони сприяють дослідженню сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Більшість з них є досить простими у застосуванні. Детальне вивчення цих методів дало змогу виділити деякі складнощі застосування: перелік параметрів та критеріїв, що їх характеризують, потребує обґрунтування і поновлення залежно від ситуації; оцінка значення критерію в балах має суб'єктивний характер; складність застосування на великих підприємствах у зв'язку з необхідністю враховувати значний спектр факторів та опрацьовувати значні обсяги інформації, щоб надати їм об'єктивну оцінку тощо.

Зокрема, GAP-аналіз є достатньо дієвим для визначення розриву між цілями підприємства і його можливостями. При цьому, існування такого розриву повинно стимулювати підприємство до формування ефективних стратегічних рішень з метою вирішення виявлених проблем стосовно наближення наявних тенденцій розвитку до очікуваних.

Методика SWOT-аналізу є потужним засобом систематизування і структурування інформації про вплив на підприємство факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що унаочнює співставлення відповідних сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами, які можуть виникнути. А застосування нечіткого SWOT-аналізу при формуванні стратегії підприємством, сприяло використанню прийомів нечіткої логіки у випаду проблеми пов'язаної з невизначеністю параметрів, що часто призводить до прийняття неефективних управлінських рішень.

Метод SPACE-аналізу також часто застосовують з метою вибору оптимальної стратегії та оцінки позицій підприємства на ринку. Застосування цього методу передбачає групування факторів за параметрами, що характеризують фінансовий потенціал підприємства, його конкурентоспроможність, стабільність середовища його функціонування та привабливість його галузі. В основу методу SPACE-аналізу покладено багатокритеріальний підхід, який передбачає оцінювання вказаних параметрів за ваговими коефіцієнтами та балами, які встановлюють відповідно до обраної шкали. Отримавши зважені оцінки за кожним параметром, їх значення наносять на прямокутну систему координат, додатні і від'ємні осі якої відповідають кожному із зазначених параметрів. За значеннями цих параметрів будують вектор, який вказує на тип стратегії який варто підприємству використовувати у перспективі (агресивна, консервативна, захисна або конкуруюча).

Проте, у випадку SPACE-аналізу, абсолютна величина вектора не має змістового наповнення, хоч напрям і вказує на обрані стратегічні орієнтири. Крім

зазначених методів застосовують і інші схожі, проте вони значною мірою базуються на досліджені впливу виключно факторів зовнішнього середовища, без врахування особливостей внутрішнього середовища підприємства. Саме тому зазначені методи не повної мірою відображають можливості підприємства, що формуються як наслідок впливу не тільки зовнішніх, але й внутрішніх факторів середовища підприємства.

Крім наведених, існує також ряд інших методик, які застосовують у цій сфері, проте є доцільність у розробці такої методики, що поглибить аналіз цих стратегічних можливостей та здатності підприємства скористатися ними за альтернативних варіантів розвитку подій. При цьому застосування декількох поєднань параметрів ефективності стратегії сприятиме підвищенню рівня об'єктивності і комплексності аналізу.

7.2. Параметри оцінки ефективності підприємства

Оскільки ефективність стратегії підприємства є комплексним показником, який доцільно розглядати у багатьох аспектах, то його оцінювання повинно включати аналіз: рівня досягнення поставленої стратегічної мети підприємства, можливостей отримання очікуваних стратегічних результатів у діяльності, рівня динамічності розвитку, потреби у залученні додаткових ресурсів, рівня витратності або ресурсомісткості стратегії, тривалість реалізації стратегії за різних сценаріїв розвитку подій.

У дослідженні вищезазначених параметрів необхідно застосовувати критерії;

- доцільність, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей;
- результативність, як підсумок та мета заради якої створювалась стратегія;
- її витратність (або ресурсомісткість), як показник, що відображає необхідність у наявності відповідного типу ресурсів;
- динамічність, як вираження швидкості досягнення намічених результатів,
-
- надійність, що вказує на рівень незмінності стратегії протягом періоду планування;
- реальність, що означає обґрунтованість стратегічних планів та адаптивність, що характеризує гнучкість стратегії і можливість її пристосування до внутрішніх обставин та зовнішніх умов;
- інші не менш важливі складові.

Проте, окремі із зазначених показників складно об'єктивно оцінити (зокрема, динамічність, надійність тощо), а деякі з них характеризують ефективність стратегії тільки у певних аспектах. У зв'язку з цим, для дослідження було обрано такі показники, як результативність стратегії, її витртаність (або ресурсомісткість) та період часу, що потрібен для її реалізації. Обрані параметри, які повніше відображають зміст стратегії, відповідність її поставленим цілям, вказують на часові рамки необхідні для її реалізації. Проте, застосування в аналізі поряд із зазначеними також інших показників сприятиме посиленню оцінки ефективності стратегії.

7.3. Методика дослідження стратегічних можливостей підприємства за допомогою векторного аналізу

З огляду на зазначене, основними параметрами, що характеризують ефективність стратегії підприємства є: результат, ресурси на його досягнення і період часу витрачений для досягнення цього результату (період стратегічного планування). Проте, оскільки ефективність стратегії підприємства залежить не тільки від внутрішніх факторів, але й від факторів зовнішнього середовищ, то варто додати до дослідження ще один показник, який відображатиме рівень його стабільності (як противага швидкозмінності) та рівень простоти (як противага складності). Такий показник буде відображати рівень визначеності / невизначеності середовища (за Р. Дунканом). Якщо нанести значення рівнів цих параметрів (результативності, витратності (ресурсності) та визначеності середовища) на тривимірну декартову систему координат, а також побудувати точки, які попарно характеризуватимуть їх значення один відносно одного (зміну цих параметрів), то отримаємо паралелепіпед, діагональ якого надаватиме узагальнюючу характеристику вказаних параметрів. У цьому випадку параметр часу (період, прийнятий для стратегічного планування) буде четвертим виміром.

Для побудови вектора ефективності стратегії, як зазначалось, скористаємося декартовою системою координат у просторі. Обраним рівням параметрів (результативність, витратність і визначеність середовища) будуть відповідати координатні осі *p*, *c* і *s*. Відповідно, координатні площини *ps*, *cs* і *pc* відображатимуть попарний зв'язок між цими параметрами або їх темпами зростання (зміну у часі). Зокрема, точка *A* характеризує значення рівня результативності стратегії за відповідного рівня визначеності зовнішнього середовища у час завершення стратегічного періоду, точка *B* – значення рівня

витратності стратегії у аналогічний період з аналогічних умов зовнішнього середовища, точка *F* – значення рівня результативності при відповідному значенні рівня витрат. Тоді, точка *E* – точка, координатами якої є зазначені параметри показників (її координати вказують на значення прибутку за відповідного значення витрат у прийнятий для стратегічного планування період часу та у відповідних умовах визначеності зовнішнього середовища). При цьому можна використовувати як очікувані (стратегічні) значення параметрів, так і їх темпи зростання або абсолютні відхилення. Проте, для спрощення аналізу доцільним буде обрати все ж відповідні рівні зміни цих показників (рисунок 1).

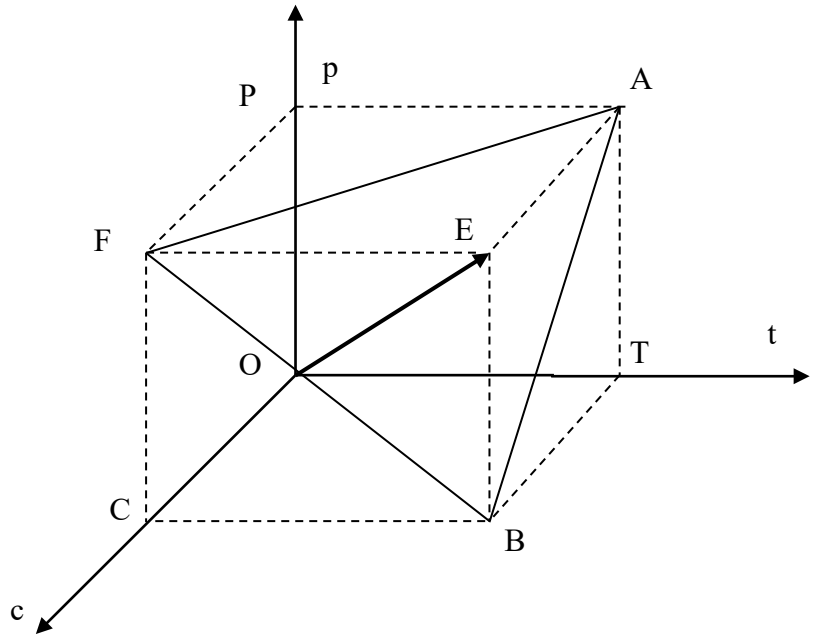

Рисунок 1 – Побудова та дослідження вектора стратегічних можливостей підприємства

Утворений в результаті побудови вектор *OE* відображає можливості підприємства з досягнення досліджуваної стратегії, тому умовно його можна назвати вектором можливостей або вектором ефективності стратегії. Його просторове розміщення вказує на значення основних стратегічних параметрів обраних для оцінювання перспективних можливостей підприємства (прибуток, ресурси, період часу реалізації стратегії) або темпи зростання цих показників (окрім часово показника, який у цьому випадку варто залишити без змін або замінити іншим параметром). *p*, *c i s. t*

Оскільки $\overline{p} = p(t)$, $\overline{c} = c(t)$ і $s = s(t)$, то положення вектора *OE* (позначимо його $\overline{e} = e(t)$) можна задати формулою (1):

$$\overline{e} == (p(t); c(t); s(t)). \quad (1)$$

Тоді значення вектора $\overline{w} = w(t)$, що характеризуватиме швидкість його зміни, отримаємо диференціюванням вектора $\overline{e}$ (2):

$$\overline{w} == (p'(t); c'(t); s'(t)) . \quad (2)$$

Модуль вектора $\overline{w}$ розрахуємо за наступною формулою (3):

$$|\overline{w}| == \sqrt{p'(t)^2 + c'(t)^2 + s'(t)^2} . \quad (3)$$

Таким чином, градієнт функції $\overline{e}$ (що є векторною величиною, яка визначає практично у кожній точці простору не тільки швидкість зміни функції, але й напрямок її найшвидшої зміни) залежить від координат *p*, *c i s*. Доцільним буде означити його для скалярного поля *E(p;c;s)* за допомогою формули (4):

$$gradE = \frac{\partial E}{\partial p}\bar{i} + \frac{\partial E}{\partial c}\bar{j} + \frac{\partial E}{\partial s}\bar{k} . \quad (4)$$

де $\bar{i}, \bar{j}, \bar{k}$ – одиничні вектори відповідних осей *p, c, s* (орти системи відліку).

Проекціями цього вектора на координатні осі є частинні похідні функції, яка описує зазначене поле *E*. Практичне значення цього вектора полягає в тому, що з його допомогою можна дослідити напрям, у якому він змінюється найшвидше. Отже, визначення градієнта функції, що характеризує ефективність стратегії підприємства за двома її основними параметрами та параметром рівня визначеності зовнішнього середовища дасть змогу дослідити можливості реалізації цієї стратегії у найкоротші терміни. Побудова зазначеного вектора для альтернативних стратегій з наступним дослідженням та порівнянням результатів дасть змогу оцінити кращі можливості підприємства у випадку застосування тої чи іншої стратегії, обрати більш ефективну з них.

Вектори *OA, OB* та *OC* будуть проекціями цього вектора на відповідні площини *ps*, *cs* і *pc*, дослідження яких дасть змогу оцінити попарні взаємозв'язки відповідних параметрів. Оцінювання співвідношень між ними, що вказує на можливості підвищення результативності при зміні інших показників, проведемо у наступних дослідженнях.

7.4. Результати дослідження вектора стратегічних можливостей підприємства

Проведені дослідження дають змогу за допомогою представлення стратегії підприємства у вигляді вектора, що характеризує його можливості, здійснити оцінку ефективності альтернативних стратегій підприємства за обраними параметрами. У статті такими параметрами показники результативності,

ресурсомісткості (витратності) та динамічності стратегії (періоду часу потрібного на її реалізацію або швидкість її реалізації), також визначеності середовища функціонування підприємства.

Запропонована методика аналізу стратегічних можливостей підприємства дасть змогу, опираючись на ретроспективні та фактичні значення параметрів, що характеризують ефективність стратегії підприємства, спрогнозувати значення цих показників у стратегічній перспективі, а також порівняти їх альтернативні варіанти, що можуть скластись за різних сценаріїв розвитку подій. Цю методику доцільним буде застосовувати також у випадку порівняння стратегії підприємства з стратегіями підприємств-конкурентів за відповідними параметрами (наприклад, частка ринку підприємства, його конкурентоздатність, гнучкість реагування на зміну зовнішнього середовища тощо).

Подальші дослідження у сфері застосування і удосконалення запропонованої методики будуть стосуватися її апробації у сфері стратегічного планування, загалом, і визначення здатності підприємства скористатися своїми стратегічними можливостями у довгостроковій перспективі, зокрема. Крім цього, є потреба у її формалізації та чіткій структуризації, встановлення і узагальнення причинно-наслідкових взаємозв'язків між параметрами, обґрунтування їх вибору та способу представлення.

Висновки

Оцінювання стратегічних можливостей підприємства, а також побудова вектора, що їх характеризує дасть змогу унаочнити і порівняти абсолютні величини та напрями цього вектора. Дослідження кутів утворених цим вектором та його проекціями на відповідні координатні площини, що характеризують зв'язок між стратегічними параметрами прибутку, ресурсів (або темпами їхнього зростання) та часу (часового періоду, що потрібен для реалізації стратегії або прийнятий у розрахунок при її формуванні), дасть змогу оцінити здатність підприємства використовувати стратегічні можливості.