

Список використаних джерел:

1. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 29.11.2023 р.).
2. Що таке Індустрія 5.0 та як вона може допомогти у повоєнній відбудові <https://gre4ka.info/novyny/74858-shcho-take-industriia-5-0-ta-iaak-vona-mozhe-dopomohty-u-povoiennoi-vidbudovi/> (дата звернення: 28.11.2023 р.).
3. Кононенко Л.В., Оришака О.В., Селіщева Є.В. Формування цифрової компетентності як основа трансформації вищої освіти в умовах глобалізаційних процесів. Вісник науки та освіти. 2022. № 1(1). С. 169-180. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1\(1\)-169-180](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-1(1)-169-180) (дата звернення: 29.11.2023 р.).
4. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 166-174. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2708-0366/2023.16.22> (дата звернення: 23.11.2023 р.).
5. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Карнаушенко А.С. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємницьких структур як складова стратегічного управління. Modern engineering and innovative technologies. International periodic scientific journal. Published by: Sergeieva&Co Karlsruhe, Germany Issue 25. Part 4, p.117-122 <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>(дата звернення: 25.11.2023 р.).

УДК 338.26

*Титар Н.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Винокурова Д.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
(Науковий керівник: к.т.н., доцент Савеленко Г.В.)
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ, ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Розвиток компанії безпосередньо пов'язаний зі стратегічними змінами, що здійснюються за допомогою системи стратегічного планування. Ефективна система стратегічного планування сприяє досягненню цілей компанії та забезпечує конкурентні переваги шляхом реалізації можливостей і нейтралізації загроз зовнішнього середовища, використання сильних сторін та усунення слабких сторін внутрішнього середовища.

Щоб оцінити ефективність системи стратегічного планування, потрібно обрати показники, які повною мірою відображають зміни, пов'язані з реалізацією стратегії. Це можуть бути як фінансові, так і організаційні показники. Аналіз динаміки таких показників дозволить комплексно оцінити результативність системи стратегічного управління на підприємстві.

Для кожного підприємства є можливою адаптація універсальної системи, при цьому набір показників у різних підприємств, що діють навіть в одній галузі, може істотно відрізнятися. Пропонуємо універсальна система показників

стратегічного планування, заснована на світовій теорії і практиці економічного аналізу. Вона може коректуватися залежно від потреб підприємства.

У сучасній теорії стратегічного планування розроблений цілий набір критеріїв, яким повинна відповідати якнайкраща стратегія [1]. Не дивлячись на те, що різні автори пропонують свої набори критеріїв і параметрів, вони так чи інакше повторюють один одного. Найповніше критерії представлені в роботі А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда. Існують так звані обов'язкові критерії оцінки стратегії: відповідність зовнішньому та внутрішньому середовищу, забезпечення конкурентних переваг і ефективності. Також автори розглядають додаткові критерії: охоплення всіх ключових аспектів діяльності, узгодженість складових стратегії, рівень ризику, гнучкість. Ці критерії є бажаними, проте не обов'язковими. Вони не можуть безпосередньо впливати на вибір конкретної стратегії, а лише допомагають комплексно оцінити її якість та відповідність потребам компанії. Тому при розробці та виборі стратегії варто враховувати як обов'язкові, так і додаткові критерії для забезпечення її ефективності. Проте питання, за якими показниками необхідно проводити оцінку стратегії, залишається відкритим і на сьогоднішній день. У 1990 році професори Гарвардської школи бізнесу Нортон і Каплан провели дослідження з метою знайти нові способи підвищення ефективності та досягнення цілей компанії. На основі результатів була розроблена система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Ця система відображає цілі компанії через ключові параметри діяльності та демонструє логічні взаємозв'язки між ними з використанням відповідних показників.

Основний принцип полягає в тому, що досягти мети можна лише за наявності вимірюваних показників. Система BSC розглядає такі основні напрями оцінки:

- фінансові показники, що демонструють уявлення акціонерів та інвесторів про компанію;
- показники, орієнтовані на задоволення потреб клієнтів;
- показники ефективності бізнес-процесів та їх оптимізації;
- показники зростання компанії за рахунок навчання персоналу та використання сучасних технологій.

Проте системі BSC притаманний один значний недолік – відсутність пріоритетного узагальненого показника оцінки ефективності. Це ускладнює порівняння альтернативних стратегій розвитку.

Таким чином, необхідний механізм оцінки стратегії і всієї діяльності по стратегічному плануванню на підприємстві, який зможе врахувати всі істотні зміни, пов'язані з процесом стратегічного планування на підприємстві.

Найбільш важливими фінансовими показниками, що використовуються при стратегічному плануванні, є [2]: прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації (EBITDA), операційний прибуток (доходи за вирахуванням відсотків і податків, EBIT), чистий операційний прибуток після оподаткування (NOPAT), чистий грошовий потік (NCF), вільний грошовий потік (FCF), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC), очікувана рентабельність інвестицій (EROIC), середньозважена вартість капіталу (WACC), ринкова додана вартість (MVA),

економічна додана вартість (EVA), вартість операцій (приведена вартість грошових потоків, Vor). Аналіз цих показників дає уявлення про фінансовий стан, прибутковість та інвестиційну привабливість компанії. Зазначені фінансові показники є важливими при аналізі діяльності компанії, проте обрати пріоритетний з них практично неможливо. Найбільш доцільно розглядати їх у комплексі. Ці коефіцієнти відображають фінансовий бік та можуть слугувати індикаторами ефективності стратегії. Отже, їх слід віднести до критерію ефективності при оцінці.

Окрім фінансових показників, існують індикатори відповідності середовищу та забезпечення конкурентних переваг. Їх використання також є вкрай важливим елементом ефективної системи стратегічного планування на підприємстві.

Необхідний інтегральний показник, який поєднує індикатори відповідності внутрішньому і зовнішньому середовищу, конкурентних переваг та ефективності. Це дозволить комплексно оцінювати стратегії.

Для оцінки діяльності по стратегічному плануванню на підприємстві з урахуванням відповідності зовнішньому і внутрішньому середовищу, конкурентної переваги і ефективності діяльності пропонуємо інтегральний безрозмірний показник стратегічного планування, отриманий на основі побудови профілю стратегії розвитку підприємства по оцінних параметрах. Приклад профілю стратегії розвитку підприємства представлений на рисунку 1.

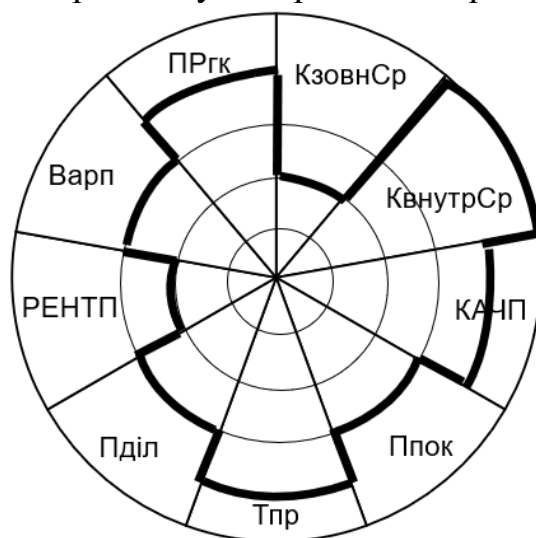


Рис. 1. Приклад побудови профілю стратегії

Профіль стратегії будується по параметрах, що входять до складу параметрів оцінки стратегічного планування. Набір параметрів, що включаються в профіль стратегії, формується з показників всіх рівнів. Коло оцінного поля, на якому будується профіль стратегії, ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, кількість яких відповідає набору включених оцінних параметрів. Шкали секторів представлено так, щоб значення параметрів не виходили за межі оцінного поля.

У міру наближення до центру оцінного поля значення параметра погіршується, або у разі нульового значення свідчить про його відсутність. За

наявності як мінімум одного нульового значення показника стратегія є не відповідною всім найбільш важливим критеріям і не підлягає подальшому розгляду. Проте необхідно враховувати, що для кожного підприємства існує можливість коректування обов'язкових критеріїв, які б зважали на його специфіку. Наприклад, для підприємств-монополістів в якій-небудь галузі критерії відповідності зовнішньому середовищу і забезпечення конкурентної переваги можуть бути відсутніми частково або повністю.

Параметри, які важко виразити кількісним оцінками, оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою. Профіль стратегії будується виходячи з того, що параметри оцінки стратегічного планування на підприємстві мають рівну вагу, тому площа секторів однакова. Проте існує можливість встановити пріоритет кожного з показників, привласнивши йому більшу вагу. Це можна зробити, змінивши внутрішній кут сектора. При збільшенні кута площа поля показника стає більше, а його вага збільшується порівняно з іншими показниками. Визначення інтегрального показника стратегічного планування зводиться до визначення площі, займаної на оцінному полі профілем стратегії.

Використання профілю стратегії розвитку підприємства дозволяє об'єднати фінансові і якісні характеристики стратегії в один безрозмірний інтегральний показник стратегічного планування на підприємстві. Таким чином, можна побудувати профіль іншої розробленої стратегії на тому ж оцінному полі і порівняти їх за допомогою інтегральних показників стратегічного планування. Також можливо порівняти стратегії підприємства і підприємства-конкурента.

Запропонована методика оцінки стратегічного планування на підприємстві дозволяє створити універсальний показник, за допомогою якого можна враховувати як фінансові, так і нефінансові критерії оцінки стратегії. Це інтегральний показник стратегічного планування. Важливою особливістю методики є можливість порівняти інтегральні показники стратегічного планування для кожної розробленої стратегії на підприємстві і на основі цього вибрати кращий із запропонованих варіантів. За наявності необхідної інформації можна порівняти стратегії підприємства із стратегіями його конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне планування. [текст] навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко – Суми. : «Сумський державний університет», 2013. – 446 с.
2. Рудківський О.А, Морозова-Члек І.В. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/258.pdf> (дата звернення: 27.10.2023).