

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80)

УДК 658:005.412

Я. В. Паламаренко,
к. е. н., старший викладач,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця
ORCID ID: 0000-0001-9972-4313

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ya. Palamarenko
PhD in Economics, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsya

MODERN APPROACHES TO EVALUATE THE LEVEL STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті проведений аналіз сучасних підходів до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства. Автором запропонована система основних показників, що характеризують ефективність рівня стратегічного розвитку підприємств при цьому оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства здійснюватиметься на основі оцінки використання складових (фінансова, технологічна, управлінська, маркетингова та інноваційна). Характеристика даних складових дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожною задля отримання бажаного результату. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної стратегії інноваційного розвитку. Автором запропоновано власний інтегральний показник для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Наведена шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств та характеристика інноваційної спрямованості та активності підприємства у відповідності до інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку.

The article analysis of the modern approaches to assessing the level of strategic development of the enterprise. The main list of factors that form the strategic level of the enterprise is given. The author proposes a system of key indicators that characterize the effectiveness of the level of strategic development of enterprises the assessment of the level of strategic development of the enterprise will be based on the assessment of the use of components (financial, managerial, marketing, innovation and technology).

The analysis of the offered components of development is carried out and their indicators for assessing the level of strategic development of enterprises showed that their choice is based on a comprehensive, a multidimensional approach to assessing the level of strategic development their characteristics make it possible to assess and analyze the management effectiveness of each to obtain the desired result.

This will determine the amount of reserve capacity for further development of the enterprise and contribute to the creation of an effective strategy for innovative development. The own integrated indicator for an estimation of a level of strategic development of the enterprise is offered. At the same time, the strategic level of the enterprise is readiness enterprises to establish effective links inside and outside the enterprise, to ensure its long-term successful operation. A high strategic level allows you to compete for a leading position in the industry, and the low strategic level gives grounds to make

decisions on re-profiling and even on closing the enterprise. The scale of evaluation of the integrated indicator of the level of strategic development of enterprises is given and characteristics of innovation orientation and activity of the enterprise in accordance with the integrated indicator of assessment of the level of strategic development. Taking into account the assessment will effectively influence the current state and development trends, to establish the sizes and directions of changes, to reveal more weighty factors of growth, to make forecasts and plans of the further improvement of processes of reproduction, use and management at the enterprise. Therefore, the characteristic of strategic development should be its value to achieve these goals, which can be determined using indicators and methods, which will help to carry out the formation and implementation of the strategy of innovative development in the future.

Ключові слова: оцінка ефективності; складові розвитку; інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства.

Keywords: performance evaluation; components of development; an integrated indicator of the level of strategic development of the enterprise.

Постановка проблеми. У теперішніх умовах ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного та інноваційного розвитку [6, с. 266]. Задля оцінки рівня розвитку підприємств використовують різні методи, прийоми, моделі фінансового та економічного аналізу. В залежності від стратегічної цілі та об'єкту діагностичного аналізу різні науковці обирають відповідну сукупність показників діяльності. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері досі не існує уніфікованого підходу до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства і тому кожен науковець пропонує своє бачення зазначеної проблеми з використанням як якісних так і кількісних показників, тому дослідження цієї проблематики є вкрай важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес до проблеми планування стратегічного розвитку підприємства та дослідження оцінки рівня стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, розглядає низка науковців. Серед вчених-економістів, які цікавляться даними дослідженнями, можна виділити таких авторів, Андрійчук В.Г. [1], Багорка М.О., Білоткач І.А. [2], Демченко Д.М., Петухова О.М. [3], Костюк Г.В., Дубровська І.О. [4], Мазур А.Г., Шаманська О.І. [5], Паламаренко Я.В. [6], Пічугіна Т.С. [7], Синчук І.В. [8] та інші. У процесі дослідження виявлено, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно до стратегічного планування. Встановлено, що підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; результати SWOT та PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу. Незважаючи на це, залишається недостатньо опрацьованим методичний інструментарій, який має бути вирішальним чинником формувані інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства, результати якого дадуть можливість охарактеризувати рівень інноваційної спрямованості та активності підприємства та визначитися у виборі стратегії розвитку підприємства.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є проведення аналізу сучасних підходів до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Зокрема, ефективний розвиток підприємств є необхідною та важливою умовою для ефективного функціонування держави цілому. У сучасних умовах підприємства формують новий підхід до системи управління та стратегічного управління зокрема. З іншого боку, приймаючи виклик зовнішнього середовища, підприємство прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб його позиції в майбутньому були якнайкращими. Тому актуальним є пошук нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Основною метою статті є удосконалення методичного підходу до вибору стратегії розвитку на підставі комплексного оцінювання стратегічного рівня розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу і обґрунтовує доцільність інвестицій. Рівень стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємств, щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування [11, с. 36].

На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємств у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. В той же час стратегічний рівень підприємства являє собою готовність підприємства до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування. На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які

формують та посилюють потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. Зокрема, високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства [7, с. 17].

Високий рівень стратегічно розвитку дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію на ринку, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття деяких вітчизняних підприємств. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використовувати та підтримувати стратегічний рівень на належному рівні. Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечує підприємству отримання стабільного та високого прибутку та являється запорукою його розвитку. При цьому, підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється плановірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану засобів самого підприємства, з внесенням відповідних коректив. В умовах сучасного ринкового середовища підприємствам важко втримувати конкурентні позиції, так як аналогічних продуктів та послуг багато, а споживач стає все більш вибагливим. У теперішній час, великої популярності здобули наступні стратегії: управління змінами; стратегія диференціації; стратегічні альянси; стратегія швидкої реакції; венчурні стратегії; досягнення результативності; командна робота і коучинг; синергічне управління бізнесом; системне управління бізнес-процесами; системні інновації; підприємницька творчість; стратегія ментального айкідо; система управління взаємовідносинами з клієнтами [4]. До того ж рівень стратегічного розвитку підприємств являє собою рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень та стратегії інноваційного розвитку, що враховують можливості та обмеження розвитку загалом.

При цьому, рівень стратегічного розвитку базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Його можна визначити на підставі таких відомостей:

- якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці, на ринку, у галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів і технологій;
- відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалася;
- як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів;
- як структуровані цілі та стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними);
- чи враховано у стратегії обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових розвитку;
- чи встановлено у стратегічних планах відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
- відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як ці вимоги розвиватимуться;
- як побудовано систему мотивації стратегічної діяльності [9].

На рис. 1 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.



Рис. 1. Система факторів, що формують стратегічний рівень підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Сучасні тенденції розвитку науково-технічного прогресу та інновацій потребують підвищення рівня стратегічного розвитку підприємств. При цьому, першочерговою стає проблема ефективного використання складових розвитку (фінансової, технологічної, управлінської, маркетингової та інноваційної складових). Підвищення ефективності використовуваних зазначених складових розвитку, їх результативність – це одна з головних умов, що забезпечує ефективний розвиток підприємства, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стратегічному рівню розвитку загалом.

Виходячи з цього, постає необхідність детального вивчення методів і показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств. Дана оцінка рівня стратегічного розвитку необхідна, оскільки, дозволяє впливати на поточний стан і тенденції розвитку підприємств, встановлювати напрями змін розвитку, виявляти більш вагомні фактори такого зростання, складати прогнози та плани подальшого розвитку на перспективу.

Під час дослідження визначено, що оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу усіх складових розвитку. Така оцінка повинна містити узагальнені висновки щодо використання складових розвитку підприємств, заснованих на принципі системності. Сам процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Відповідно, оцінка являє собою результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонують складові розвитку, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання складових розвитку та ефективність управління ним.

Проведений аналіз показав, що серед існуючих методів оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств найбільш поширеним є метод діагностики, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. Тому що, при комплексній формі оцінювання складових функціонування підприємств, досліджуються всі складові впливу, що інтегруються в єдиний показник.

В теперішній час умовою розвитку підприємств є не тільки абсолютне збільшення рівня його стратегічного розвитку, а й забезпечення ефективного використання складових розвитку, з урахуванням якісних характеристик. Кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів складових розвитку, а якісні характеристики, в свою чергу, є основою для визначення ефективності використання складових розвитку. Використання кількісних і якісних характеристик складових розвитку дозволяють: проаналізувати початковий рівень стратегічного розвитку; виявити сформовані диспропорції між складовими розвитку; виділити пріоритетні напрями розвитку; визначити, виходячи з досягнутого рівня стратегічного розвитку – напрями розвитку діяльності, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [10].

Важливо також, що оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання складових розвитку. Тому система показників повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів складових і показники ефективності використання ресурсів складових розвитку. При оцінюванні рівня стратегічного розвитку підприємств необхідно чітко уявляти рівень розвитку, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі функціонування. Важливо зрозуміти місце й роль складових елементів, зв'язок їх з іншими компонентами.

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро – та мікро-економічному рівні. Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень. Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, які виходять до навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і в майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети [2, с. 18].

Для визначення головної концепції управлінням стратегічним розвитком підприємства варто використовувати стратегічне мислення і в результаті дана концепція виражатиметься у таких рисах її застосування:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства;
- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу;
- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних;
- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;
- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

У той же час, управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [3].

Варто зазначити, що сучасна практика виробила численний арсенал методів стратегічного аналізу середовищ підприємства. В процесі оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства можна використовувати різноманітні форми аналізу, але в даний час буде доцільним використання систематизованих технологій, які дають змогу оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. До таких системних технологій, які дозволяють правильно оцінити зовнішні та внутрішні чинники, можливості та загрози, ми можемо віднести SWOT-аналіз. Застосування даного методу передбачає аналіз сильних сторін (Strength), слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. Його універсальність дає змогу використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону тощо. Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію. Методологія SWOT аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [8, с. 175].

Водночас, для розширення меж оцінки рівня стратегічного розвитку та формування в подальшому стратегії інноваційного розвитку підприємства, необхідно також використовувати запропоновано авторську методику PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз. Застосування цієї методики дозволить виокремити найвагоміші фактори, що спричиняють найбільший вплив на розвиток підприємства. Акронім PESTELI-FAMIL (Y)-аналізу є аббревіатурою перших букв від назви таких зовнішніх факторів: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social), технологічні (T – technological), екологічні (E – ecological), правові (L – low), інформаційні (I – information); внутрішніх: фінансові (F – Finances), управлінські (A – administration), маркетингові (M – marketing), інноваційні (I – innovations), логістичні (L – logistics); неврахований вплив фактор-ризиків (Y) [6, с. 267].

На основі проведеного аналізу, нами визначено систему основних показників, що характеризують ефективність рівня стратегічного розвитку підприємств і зводяться до наступних (рис. 2).

Оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств здійснюватиметься на основі оцінки використання складових:

- фінансова складова, оцінювання якої полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- управлінська складова, оцінка якої включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці, рівень кваліфікації кадрів;
- маркетингова складова, оцінювання якої полягає в аналізі темпів зростання (зменшення) обсягів продаж основних продуктів, наявності збутової мережі, наявності ліцензії, частки ринку;
- технологічна (виробнича) складова, оцінювання якої включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;
- інноваційна складова, оцінювання якої включає аналіз наукоємності, частки виготовленої оновленої продукції, рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу.

При цьому, визначення рівня забезпеченості кваліфікованими кадрами складається з оцінки наявності спеціалістів. Потрібно визначити професійну грамотність, забезпечити умови для навчання. За результатами оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства, необхідно провести розрахунок та аналіз загального обсягу потенціалу складових розвитку, які можна визначити як суму витрат на формування ресурсів складових розвитку підприємства, яка припадає на рік.

Для цілісної уяви про стан та ефективність розвитку підприємств й оцінювання ступеня впливу складових на формування результату діяльності та рівня стратегічного розвитку пропонується використовувати інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств, формулу розрахунку якого наведено у таблиці 1.



Рис. 2. Система оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства
Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі опрацьованої літератури [1]

Таблиця 1.
Інтегральна оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства

Складові	показники оцінювання	Характеристика
Інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства (III_{PCP})	$III_{PCP} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i,$ $k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)},$ $III_{PCP} = (k_{\phi.p.} * \Phi C) + (k_{B.P.} * UC) + (k_{m.p.} * MC) + (k_{B.P.} * TC) + (k_{m.p.} * IC)$	<p>III_{PCP} – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства</p> <p>P_i – частковий складовий показник оцінки рівня складових розвитку підприємства; k_i – ваговий коефіцієнт значимості складових розвитку; m – кількість експертів; n – кількість складових розвитку; R_{ij} – значення ранга, який присвоєний (j – м експертом, i – му параметру). ΦC – фінансова складова; UC – управлінська складова; MC – маркетингова складова; TC – технологічна складова; IC – інноваційна складова.</p>
Фінансова складова (ΦC)	$\Phi C = (k_1 \times P_{\phi n}) + (k_2 \times P_{\phi k}) + (k_3 \times K_{\phi c}) + (k_4 \times K_{\phi z}) + (k_5 \times K_{\phi z l}) + (k_6 \times \Pi_{BK})$	<p>ΦC – фінансова складова</p> <p>$P_{\phi n}$ – рентабельність діяльності підприємства; $P_{\phi k}$ – рентабельність власного капіталу; $K_{\phi c}$ – коефіцієнт фінансової стабільності підприємства; $K_{\phi z}$ – коефіцієнт фінансової стійкості підприємства; $K_{\phi z l}$ – коефіцієнт загальної ліквідності (покриття); Π_{BK} – прибутковність власного капіталу.</p>
Управлінська складова (UC)	$UC = (k_1 \times \Pi_{yn}) + (k_2 \times K_{z.ob}) + (k_3 \times \Pi_{nn}) + (k_4 \times \Pi_{nk}) + (k_5 \times \mathcal{C}_{ker}) + (k_6 \times K_{n.lin}) + (k_7 \times B) + (k_8 \times \Pi_n)$	<p>UC – управлінська складова</p> <p>Π_{yn} – прибуток від реалізації продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством; $K_{z.ob}$ – коефіцієнт загального обороту працівників; Π_{nn} – продуктивність праці персоналу; Π_{nk} – частка працівників, які займаються підвищенням кваліфікації; \mathcal{C}_{ker} – частка керуючих у числі працюючих; $K_{n.lin}$ – коефіцієнт плинності кадрів; B – продуктивність праці персоналу; Π_n – прибутковність персоналу.</p>

Маркетингова складова (МС)	$MS = (k_1 \times Tzc) + (k_2 \times Krch) + (k_3 \times Kpd) + (k_4 \times Dchnz) + (k_5 \times Tzz)$	<p>МС – маркетингова складова <i>Tzc</i> – темпи зростання (спаду) продаж основних видів продукції; <i>Krch</i> – коефіцієнт ринкової частки; <i>Kpd</i> – коефіцієнт рекламної діяльності; <i>Dchnz</i> – динаміка частки постійних замовників продукції; <i>Tzz</i> – темпи зростання (зменшення) обсягів експорту спиртової продукції на закордонних ринках.</p>
Технологічна складова (ТС)	$TC = (k_1 \times Kzn) + (k_2 \times Kon) + (k_3 \times \Phi) + (k_4 \times \Phi v) + (k_5 \times Koок) + (k_6 \times Mm) + (k_7 \times Че)$	<p>ТС – технологічна складова <i>Kzn</i> – коефіцієнт зносу основних засобів; <i>Kon</i> – коефіцієнт оновлення основних засобів; <i>Φ</i> – фондovіддача; <i>Φv</i> – фондovіддача нематеріальних активів; <i>Koок</i> – коефіцієнт оборотності оборотних коштів; <i>Mm</i> – матеріаломісткість продукції підприємства; <i>Че</i> – частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції.</p>
Інноваційна складова (ІС)	$IC = (k_1 \times Kn) + (k_2 \times Pvi) + (k_3 \times Чон) + (k_4 \times Kpon) + (k_5 \times Knm) + (k_6 \times Kirk)$	<p>ІС – Інноваційна складова <i>Kn</i> – коефіцієнт наукомісності; <i>Pvi</i> – питома вага витрат на технологічні інновації; <i>Чон</i> – частка виготовленої оновленої продукції. <i>Kpon</i> – коефіцієнт рентабельності реалізованої оновленої продукції; <i>Knm</i> – коефіцієнт прогресивності технологій; <i>Kirk</i> – коефіцієнт інноваційного рівня кадрового потенціалу.</p>

Джерело: розроблено автором

Так, інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$IP_{PCP} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i, \quad (1)$$

де IP_{PCP} – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства;

k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку;

P_i – частковий складовий показник підприємства;

i – кількість складових розвитку.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}, \quad (2)$$

де k_i – коефіцієнт значимості параметру;

m – кількість експертів;

n – число параметрів;

R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j – м експертом i – му параметру.

Проведений аналіз запропонованих складових розвитку та їх показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання

рівня стратегічного розвитку; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожною задля отримання бажаного результату. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної стратегії інноваційного розвитку.

Визначено, що для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт його значимості. Значення ранга, який присвоєний експертом і – му параметру можна визначити за 10 – бальною шкалою методом експертної оцінки. Експертами можуть виступити керівники підприємств, топ-менеджери та спеціалісти підприємств, яким пропонується перелік можливих орієнтирів та частковий ресурсний показник підприємства. Після отримання та обробки результатів експертної оцінки визначається інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства. Чим вищим буде інтегральний показник (максимально більше 1), тим більше у підприємств спиртової промисловості можливостей щодо подальшого розвитку.

Частковий ресурсний показник підприємства розраховано як суму коефіцієнтів та показників кожної складової по кожному підприємству. Для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства запропоновано шкалу оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2.
Шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості

Значення	Характеристика Інтегрального показника
0 – 0,3	Критичний рівень
0,3 – 0,5	Низький рівень
0,5 – 0,7	Середній рівень
0,7 – 1	Високий рівень
Більше 1	Дуже високий рівень

Джерело: [5, с. 134]

Отримане значення інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств дає можливість побудувати матрицю вибору стратегії інноваційного розвитку, що визначає ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства. Відповідно місце знаходження підприємства, у тому чи іншому квадранті розробленої матриці, не тільки свідчить про певний ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства, але й надає можливість керівництву визначити напрями корегування стратегічних цілей, задач, напрямку розвитку підприємства, а також визначити інноваційний потенціал підприємства.

Також пропонується розділити шкалу ступеня інноваційної спрямованості та активності на п'ять рівнів: 0-0,3 – відсутність інноваційної спрямованості та активності; 0,3-0,5 – низький рівень інноваційної активності; 0,5-0,7 – підвищення рівня інноваційної активності; 0,7-1 – переваги стати лідером за умови підвищення рівня інноваційної активності; більше 1 – асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики, що спрямоване на розвиток спиртової промисловості (табл. 3).

Таблиця 3.
Характеристика інноваційної спрямованості та активності підприємства у відповідності до інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку

Рівень інтегрального показника	Ступінь інноваційної спрямованості та активності	Організаційний клімат	Кадровий потенціал	Конкурентне положення
0 – 0,3	Відсутність інноваційної спрямованості та активності	Негативне ставлення до змін	Орієнтація на минулий досвід	Дуже слабе
0,3 – 0,5	Низький рівень інноваційної активності	Обережні зміни без ризику	Схильність до реагування на зміни	Слабе
0,5 – 0,7	Підвищення рівня інноваційної активності	Своєчасне реагування на зміни, ощадливе планування змін	Вміння вирішувати організаційні проблеми	Сприятливе
0,7 – 1	Переваги стати лідером за умови активізації інноваційної активності	Виправданий ризик на підставі інноваційного розвитку	Вміння вирішувати стратегічні проблеми, схильність до ризику	Сильне
Більше 1	Асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики	Прагнення до змін, зростання інноваційного потенціалу та активності	Стратегічне мислення, творчий активний пошук можливостей розвитку	Домінуюче

Джерело: систематизовано на основі [5, с. 138]

Визначено основну умовну характеристику матриці вибору стратегії інноваційного розвитку, тому розглянемо їх детальніше.

Зона успішної інноваційної політики характеризується найсприятливішим співвідношенням стратегічних цілей і профілю культури підприємства. У структурних підрозділах створено сприятливий психологічний клімат, працівники працюють в команді, а керівники стимулюють неформальний підхід до роботи, зацікавленість робітників у результатах трудової діяльності.

В зоні високої інноваційної активності керівництво підприємства приділяє увагу розвитку творчості й ініціативності працівників підприємства. Але ці стратегічні цілі неповною мірою досягаються у взаємодії персоналу окремих структурних підрозділів або не підкріплюються існуючою культурою підприємства.

В зоні середньої інноваційної активності відбувається ситуація, коли в структурних підрозділах підприємства відсутня творча співпраця керівників і робітників. Керівництво підприємства, при цьому, не приділяє потрібної уваги розвитку творчості й ініціативності працівників. Працівники не зацікавлені в досягненні загальних результатів діяльності підприємства та сприймають виробниче оточення як вороже.

Зона низької інноваційної активності, серед стратегічних цілей підприємства, розвиток творчості та ініціативності працівників, посідає більш менш важливе місце в розвитку підприємства. Та ці прагнення не закладено в положення про культуру підприємства або ж чинна система стимулювання праці не враховує мотиваційний профіль працівників. В результаті, в структурних підрозділах відсутній дух “команди”, ціннісні орієнтації керівників і робітників значно відрізняються, а отже ефект співпраці не досягається.

При цьому, положення у тому чи іншому квадранті матриці надає можливість керівникам визначати напрями корегування стратегічних цілей, задач та ступінь інноваційної спрямованості й активності підприємств спиртової промисловості [5, с. 139].

У зв'язку з цим, найважливішим завданням є вироблення ефективної стратегії інноваційного розвитку, що дозволить посилити виробництво продукції сучасного технологічного рівня, здатного стати базою для модернізації і розвитку підприємства. Вийти і успішно функціонувати в подальшому зможуть тільки ті з них, які зуміють швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі й трансформуватись відповідно до їх вимог, а також використовуючи власні потенційні здібності.

Висновки. Для визначення рівня розвитку та подальшого удосконалення системи стратегічного управління виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень підприємства. Зокрема, підприємства самостійно формують свій власний стратегічний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємств необхідно оцінити його рівень стратегічного розвитку. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління. Тому характеристикою стратегічного розвитку в процесі такого оцінювання повина бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів, які допоможуть здійснити формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку в перспективі. Запропонований метод оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства має ряд переваг, являється доволі гнучким, тому що експерт має можливість додати, чи відкинути не актуальні для конкретного підприємства чинники впливу, а також показники в межах складових (фінансова, технологічна, управлінська, маркетингова та інноваційна) системи оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. У той же час для ефективного регулювання результатів діяльності підприємства чи галузі потрібно знайти своєрідний баланс інтересів між державою, виробниками і споживачами продукції, оскільки ефективна діяльність має загальнодержавне значення на рівні національної економіки.

Література.

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНТУ. 2005. 292 с.
2. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Економіка АПК. 2010. № 6. С. 17-23.
3. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>
4. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4589>.
5. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма “Планер”: 2013. 272 с.
6. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 265-270.
7. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2008. 215 с.
8. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. “Молодий вчений”. 2016. № 3 (30). С. 174-178.

9. Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/>

10. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 3. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>

11. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 8. С. 35-43.

References.

1. Andriychuk, V.H. (2005), *Efektivnist diialnosti ahrarnykh silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, analiz* [Efficiency of agricultural enterprises: theory, methods, analysis], KNTU, Ukraine.

2. Bagorka, M.O. and Bilotkach, I.A. (2010), "SWOT analysis as a basis for the formation of marketing strategies of enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 17-23.

3. Demchenko, D.M. and Petukhova, O.M. (2017), "Management of strategic development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (Accessed 25 April 2020).

4. Kostyuk, H.V. and Dubrovskaya, I.O. (2015), "Research of modern competitive strategies", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>. (Accessed 23 April 2020).

5. Mazur, A.H. Shamanska, O.I. (2013), *Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva: monografiia* [Management of resource potential of the enterprise: monograph], LLC firm "Planer", Vinnytsia, Ukraine.

6. Palamarenko, Y.V. (2017), "Additive model for assessing the level of strategic development of the alcohol industry based on the methodology PESTEL-FAMIL(Y)- analysis", *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 13, pp. 265-270.

7. Pichugina, T.S. (2008), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], HDUHT, Ukraine.

8. Sinchuk, I.V. (2016), "The impact of SWOT-analysis on management decisions in a financial crisis". *Molodyi vchenyi*. vol. 3 (30), pp. 174-178.

9. The essence and definition of the strategic level of the enterprise. Factors that shape the strategic level of the enterprise (2020), available at: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/> (Accessed 5 April 2020).

10. Shamanska, O.I. (2013), "Modern approaches to assessing the effectiveness of resource management of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>

11. Shamanska, O.I. and Palamarenko, Y.V. (2016), "Modern approaches to evaluating the efficiency of the alcohol industry of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. vol. 8, pp. 35-43.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2020 р.