

системного підходу в економіці. – 2020. – Випуск №3(77)-1. – Режим доступу: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_1\\_2020\\_ukr/17.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_1_2020_ukr/17.pdf)

4. *Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт.* – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>

5. Рябова С. *Стрибок у майбутнє: як бізнес розвиває інновації в Україні.* – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20220294-stribok-u-majbutne-yak-biznes-rozvivae-innovaciyi-v-ukrayini>

6. Познанська, І. В. *Стратегія блакитного океану і тактики її застосування в українських компаніях / І. В. Познанська, В. В. Титок, А. О. Успенко // Інвестиції: практика та досвід.* – 2020. – № 10-20. – С. 23-28. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20\\_2020/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/6.pdf)

**Блешмудт Д. П.**

Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ: ОСНОВНІ ПІДХОДИ**

Стратегія розвитку бізнесу обирається на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх перспектив компанії, враховуючи непередбачені ринкові зміни. Вона має складатися не тільки з виконання визначеного плану, а також із реакції на зміни в середовищі функціонування. Розуміння правильності обраної стратегії дає оцінка її ефективності.

Виділяють різноманітні підходи до оцінки ефективності стратегії: цільовий, ринковий, фінансовий, багатопараметричний, тощо.[1, с. 308; 2, с. 112].

Так, ринковий підхід, акцентує увагу на підприємствах-конкурентах – їхній позиції на ринку в порівнянні з досліджуваною компанією, рівень їхнього прибутку та валового доходу, дослідження їхніх маркетингових та фінансових стратегій. Усі ці показники звісно допоможуть побудувати ефективну стратегію підприємства, однак вона не враховуватиме внутрішні процеси досліджуваної фірми.

Водночас фінансовий підхід концентрується на внутрішніх показниках підприємства. Зокрема, до уваги береться собівартість продажів та чистий дохід від реалізації, валовий прибуток, такі показники, як ЕВІТ, ЕВІТДА, ROE, ROA, ROIC тощо. Усі ці показники дуже добре демонструють фінансовий стан підприємства, дозволяють виявити слабкі та сильні позиції компанії та згідно з цими даними побудувати стратегію розвитку компанії. Однак, такий підхід не бере до уваги нефінансові показники та в більшій мірі зорієнтований на менеджмент компанії. Ще одним вагомим недоліком фінансового підходу є його орієнтація на вже минулі показники та відображення стану компанії лише на певний проміжок часу, що не дасть змоги ефективно та швидко відреагувати

---

на зміни як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі. Цей підхід не враховує зовнішні процеси на ринку – розвиток інших компаній може бути значно кращим за рахунок різноманітних маркетингових заходів чи технологічних інновацій.

Таким чином, більшість підходів до побудови ефективної стратегії є вузькими за своїм спектром дослідження. Саме тому необхідний підхід, який допоможе всебічно оцінити ситуацію підприємства як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому. Цільовий підхід як раз і орієнтується на подібні ситуації.

За визначенням Райзберга Б.А. цільовий підхід - це погляд на ефективність, який підкреслює центральну роль цілі як критерію оцінки результативності [4]. Відповідно до цього підходу організація розглядається як система, що існує для досягнення певних цілей, а ступінь реалізації завдань відображає ступінь її ефективності. Аналіз основних елементів системи ("вхід", "процес", "вихід") та її організаційної поведінки дозволяє враховувати зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також рівень адаптації компанії до цих нових умов. Ефективність стратегії у такому разі визначається як здатність компанії адаптуватись до умов зовнішнього середовища. Досягнення цієї цілі залежить від того, чи знаходиться повний цикл "вхід - процес - вихід" в центрі уваги керівництва. Отже, критерії повинні відображати стратегічну ефективність цих положень. Цей підхід пояснює, чому ресурси слід використовувати для діяльності, яка не пов'язана безпосередньо з досягненням організаційних цілей.

Варто зауважити, що якість цільового підходу до оцінки стратегії значною мірою залежить від того, досягнення яких цілей враховується при її проведенні. Розгляд виключно фінансових цілей, цілей лише однієї із зацікавлених груп осіб (переважно, власників/акціонерів компанії) може завадити адекватній оцінці ефективності обраної стратегії. Тому цільовий підхід до оцінки ефективності стратегії, на нашу думку, варто супроводжувати багатопараметричним підходом до визначення набору цілей. Адже багатопараметричний підхід передбачає оцінку задоволеності працівників та груп, що беруть участь в організації [3]. Згідно з таким підходом діяльність компанії спрямована на задоволення очікувань та цілей всіх індивідуумів що беруть участь у діяльності організації, а також взаємодіють із нею ззовні. При багатопараметричному підході приймаються до уваги групові та індивідуальні інтереси в компанії. При такій оцінці, компанія вважається ефективною, якщо задоволена група, яка на даний момент функціонування організації контролює найбільш важливий ресурс.

Отже, можна вважати, що багатопараметричний підхід до вибору цілей та подальша цільова оцінка ефективності стратегії є оптимальними для правильної оцінки стратегії розвитку підприємства.

**Перелік використаних джерел:**

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
2. Хлістунова Н. Аналіз поточної діяльності підприємства як основа формування стратегічної гнучкості на прикладі «ТДЦ-АВТО». Економічний аналіз. 2012. № 11. Ч. 3. С. 111-114.
3. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. – Харків: ВСВ-Принт, 2015. – 299 с.
4. Райзберг Б.А., Фатхутдінов Р.А. Управління економікою. Підручник - М.: ЗАО "Бізнес-школа "Інтел-Сінтез", 1999 - 784 с

**Бурбело Н. О.**

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

**АНТИНОМІЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ**

Менеджмент всіх рівнів повсякчас повертається до питання методів і прийомів управління компанією в кризових умовах. Такі умови вже стали не періодичним явищем, а постійно діючими засадами ведення бізнесу, не тільки в Україні а й у світі. Пандемія 2020-2021 року є серйозним викликом для науковців і практиків у забезпеченні здорового функціонування організації, а за умов, що склалися – часто, самого її виживання.

Мету антикризового управління науковці визначають як виведення підприємства з кризового стану, створення передумов його стабільного та максимально ефективного функціонування і розвитку [1, 2]. Поділяємо зазначене тлумачення і пропонуємо доповнити. Отже, метою антикризового управління є попередження виникнення кризового стану за рахунок превентивних заходів і ранньої діагностики, а у випадку виявлення ознак кризи – застосування заходів з виведення підприємства з кризового стану, створення передумов його стабільного та максимально ефективного функціонування і розвитку. Таким чином засобами досягнення поставленої мети є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію дії негативних факторів, що призводять соціально-економічну систему до кризового стану.

Предметом антикризового управління доцільно визначити профілактику, діагностику і подолання кризових явищ на всіх рівнях управління підприємства. Варто зауважити на тому, що прерогативу доцільно надавати саме превентивним заходам, адже їх кінцева результативність в рази вища від вживаних заходів, спрямованих на подолання вже активної кризи. Принципи, методи та технології управління мають залишатися загально визнаними, тоді як певними особливостями можуть характеризуватися підходи, інструменти і механізми управління.

Використовуючи медичну термінологію, антикризове управління являє собою терапію. Терапія (синонім: лікування) – процес, бажаною (але не завжди