

Орлов В. Н.
Ободовский Ю. В.

Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

В статье исследованы существующие подходы к оценке эффективности системы управления предприятием. Указано на их недостатки, которые могут привести к ошибочному представлению о состоянии управления на предприятии. Сформированы предложения по методам оценки системы управления с учетом функций управления, что позволит оценить существующее положение управления и в дальнейшем выбрать правильные направления трансформации системы управления предприятия.

Ключевые слова: система управления, методы оценки управления предприятием, эффективность управления, функции управления, трансформация систем управления.

Orlov V. M.
Obodovsky Y. V.

O.S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The article analyses the existing approaches to the evaluation of the efficiency of the enterprise management system. It is indicated on their shortcomings, which may lead to misconceptions about the state of management at the enterprise. Proposals on the methods of evaluation of the management system taking into account management functions are formed, which will allow assessing the existing state of management and, in the future, choosing the right directions of the transformation of the enterprise management system.

Keywords: management system, methods of enterprise management evaluation, management efficiency, management functions, transformation of control systems.

УДК 65.016.4

Рудь О. О.

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Надано характеристику невизначеності та її рівнів та основні відмінності від ризику. Розглянуто типи та рівні невизначеності. Досліджено порядок формування стратегічних рішень, урахувавши фактор невизначеності. Визначено аналітичні інструменти, які можуть бути використані під час формування стратегічних рішень за різних рівнів невизначеності.

Ключові слова: стратегічне управління, невизначеність, ризик, стратегічні рішення, формування стратегічних рішень, стратегічні альтернативи, реальні опціони.

Постановка проблеми. Складність рішень, які формуються і приймаються на стратегічному рівні управління, пояснюється декількома причинами, одна з яких – наявність великої кількості факторів, які необхідно врахувати під час формування рішень. При цьому відповідна управлінська інформація часто є слабоструктурованою (наприклад, прогнозування тенденцій розвитку ринків) або взагалі неструктурованою (наприклад, особливості політичної ситуації). Крім того, нерідко спостерігається неповнота інформації або відсутність даних, важливих для аналізу і прийняття рішень.

Усе більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Також для сучасної економіки характерні невизначеність і неповнота інформації, особливо коли йдеться про її майбутній стан. Причому в силу наявності внутрішньосистемних зв'язків вплив різних чинників невизначеності може накладатися один на одного і в результаті значно посилюється вплив сукупної невизначеності. Облік цих факторів найбільш важливий під час прийняття стратегічних рішень, призначених саме для «розкриття» невизначеності.

Недооцінка фактора невизначеності може призвести до формування тих стратегічних рішень, які не дають змоги компанії ні захиститися від загроз із боку конкурентів, ні скористатися тими унікальними можливостями, які відкриваються в ситуації високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як С. Бір,

Ф. Найт, І.О. Бланк, Г. Саймон та ін. Методи прийняття рішень в умовах невизначеності досліджували Є.С. Кундишева, Л.В. Попова, І.А. Маслова, Н.І. Машина.

Проблемам стратегічного управління присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких особливий інтерес викликають дослідження І. Ансоффа, А.Т. Зуба, М.В. Локтіонова, О.С. Віханського, П. Друкера, А.В. Козаченко. Однак інструменти стратегічного управління, розглянуті в зазначених роботах, мають деякі обмеження під час формування і прийняття стратегічних рішень в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища, тому даний аспект потребує більш детального вивчення.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Невизначеність небезпечна тим, що, будучи не в змозі сформувати і прийняти стратегічне рішення, яке базується на традиційному аналізі, деякі менеджери повністю відмовляються від суворих рамок планування і починають приймати суто інтуїтивні рішення. Компаніям, які постійно вимушені приймати ті чи інші стратегічні рішення в умовах невизначеності, потрібен підхід, який не тільки нівелює цей вплив, а й оберне умови невизначеності в потенційну вигоду. Як правило, навіть у ситуації надзвичайно високої невизначеності менеджери мають загальне уявлення про стратегічні пріоритети фірми. Виникає потреба в концепції, що дає змогу встановити, в умовах якого саме рівня невизначеності діє компанія, і підійти до формування стратегічного рішення саме виходячи із цього критерію.

Мета статті полягає у дослідженні основних інструментів формування стратегічних рішень у складному і динамічному середовищі, в умовах зовнішньої кризи, в ситуаціях дефіциту інформації з високим ступенем непередбачуваності майбутнього.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування економічної системи у цілому характеризується невизначеністю поведінки як суб'єктів підприємництва, так і інших її елементів. Не враховуючи невизначеність, неможливо правильно не тільки описати реальний суб'єкт господарювання, його властивості, поведінку в певних умовах, а й ефективно управляти ним. Лише знання та використання в практичній діяльності законів розвитку економіки може бути надійною основою ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання у швидко змінюваному зовнішньому середовищі.

Категорія «невизначеність» є невід'ємним складником умов економічної діяльності та знаходиться у взаємозв'язку як із багатьма економічними явищами та процесами, так і суспільства у цілому. Господарська діяльність у ринкових умовах передбачає вибір напрямів вкладення капіталу в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, що ускладнює передбачення необхідних майбутніх дій [9].

Треба чітко розмежувати поняття «ризик» і «невизначеність». Ризик характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій надто ймовірне і може бути оцінено кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо. У реальній ситуації управлінські рішення майже завжди пов'язані з ризиком, що зумовлений наявністю низки факторів невизначеності, заздалегідь непередбачених.

Невизначеність передбачає наявність факторів, за яких результати дій не є детермінованими,

а ступінь впливу кожного фактору на результати невідомий. У ситуаціях ризику ми можемо використовувати об'єктивні значення ймовірностей для статистичного прогнозування, тоді як у ситуаціях із невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка можливих наслідків [5].

Ризик та невизначеність відіграють важливу роль у діяльності підприємств, вмщуючи в собі протиріччя між реальним і запланованим. Усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Але слід зазначити, що невизначеність не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного вирішення управлінських завдань, ініціативності та творчого пошуку [4].

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції щодо конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Ознаки стратегічних рішень відображено на рис. 1.

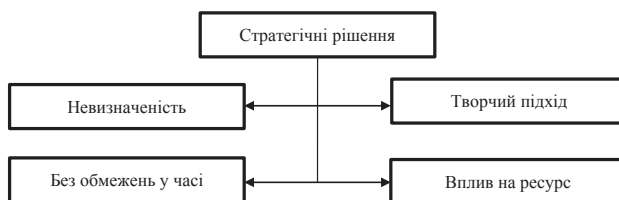


Рис. 1. Ознаки стратегічних рішень

Джерело: складено за [1]

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в наявній чи прогнозованій на майбутнє ситуації [7].

Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогноуються, несподіваних подій та зовсім невідомих у даний час, які можуть відбутися у його оточенні. Виходячи з цього, стратегічні рішення формуються для гнучкого регулювання процесів на підприємстві й ураховують вплив зовнішнього середовища, що дає змогу формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги і надає підприємству можливість виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей.

Ураховуючи вищезазначене, формування і реалізація стратегічних рішень це основні процеси стратегічного управління підприємством. Під формуванням стратегічних рішень слід розуміти процес, який є складним і багатостороннім, оскільки він зводиться до висунення, оцінки та відбору стратегічних варіантів з урахуванням, що цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища та за певного рівня невизначеності, що накладає певні обмеження в доступності інформації і створює труднощі під час планування подальшої реалізації цих рішень. Виходячи із цього, слід виділити основні етапи формування стратегічного рішення та їх характеристику:

1. Діагностика проблем. На цьому етапі виявляються проблеми, що мають або можуть мати місце у розробленні або реалізації стратегій підприємства, ідентифікуються ризики, з якими підприємство може стикнутися під час здійснення своєї діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирі-

шення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

2. Розроблення стратегічного рішення. На цьому етапі відбувається постановка завдання, формування критеріїв та обмежень рішення та розроблення альтернативних варіантів рішення. Розроблення альтернатив є одним із ключових етапів під час формування стратегічних рішень. Слід розглядати значну кількість різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми, щоб знайти найкраще.

3. Підготовка стратегічного рішення. Саме до цього етапу інтегрується процес ризик-менеджменту, який включає в себе аналіз (ідентифікацію) ризиків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також прийняття заходів щодо зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу [1].

Найчастіше прийняття стратегічних рішень здійснюється в умовах недостатності або невизначеності знань про майбутнє, коли отримання необхідної інформації є складним, трудомістким, дорогим або зовсім неможливим завданням. Як сказав П. Друкер [3], під час стратегічного планування маємо справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рішень, які приймаються сьогодні. Але навіть сама невизначеність бізнес-середовища містить багато корисної інформації для вибору адекватного стратегічного рішення. По-перше, майже завжди можна ідентифікувати явні тенденції і на їх основі прогнозувати попит на майбутню продукцію. По-друге, завжди є такі чинники, про які поки нічого не відомо, однак вони цілком пізнавані за умови грамотного аналізу. Невизначеність, яка зберігається після того, як випробувані всі доступні методи аналізу, називається залишковою [6]. Але часто навіть залишкова невизначеність піддається деякій оцінці.

На рис. 2 наведено види невизначеності. Якщо спроектувати цю класифікацію на специфіку формування стратегічних рішень, то можна позначити два укрупнені види невизначеності: неясність (відсутність точного знання) щодо майбутнього стану всіх прогнозованих параметрів; нечіткість інтерпретації окремих боків поточного становища підприємства або стану ринку.

Консультанти з компанії McKinsey & Company Х. Кортні, Дж. Керк-ленд і П. Вігер [8] стверджують, що «традиційні» інструменти вибору того чи

іншого стратегічного рішення в умовах невизначеності можуть бути «відверто небезпечними». Справа в тому, що недооцінка невизначеності в такому разі може привести до вибору стратегічних рішень, які або не захищають від небезпек, або не дають змоги скористатися шансами, ймовірно за високих рівнів невизначеності, тому керівникам підприємств слід під час процесу формування стратегічних рішень перш за все ідентифікувати рівень невизначеності. Саме ідентифікація рівня невизначеності дасть змогу вибрати відповідний аналітичний інструмент і з його допомогою розробити стратегію (табл. 1).

Виділяють чотири основних рівня невизначеності [2]:

Перший рівень невизначеності – досить зрозуміле майбутнє. На цьому рівні необхідно побудувати один прогноз майбутнього. Хоча він і не буде ідеальним, але все ж такий прогноз досить вузький, щоб задати єдиний стратегічний напрям. Тобто на цьому рівні невизначеність майже не впливає на формування стратегічних рішень. Щоб побудувати досить точний прогноз для першого рівня невизначеності зовнішнього середовища, управлінці можуть використовувати стандартний набір інструментів: ринкові дослідження, аналіз витрат і виробничих ресурсів конкурентів, аналіз ланцюжків створення вартості, модель п'яти рушійних сил М. Портера та ін. Для оцінки різних альтернативних варіантів стратегій може бути використана модель дисконтованого грошового потоку.

Другий рівень невизначеності – альтернативні варіанти майбутнього. На цьому рівні майбутнє можна представити у вигляді декількох альтернативних варіантів розвитку подій. Аналіз не дає змоги визначити, який саме варіант буде реалізований, однак допомагає позначити можливі варіанти. Кожен із сценаріїв може зажадати своєї моделі оцінки. При цьому необхідна інформація, яка допоможе визначити ймовірність реалізації кожного зі сценаріїв, тому поряд із такими інструментами, як теорія ігор, автор також рекомендує для оцінки різних стратегічних рішень використовувати метод реальних опціонів.

Третій рівень невизначеності – широкий діапазон варіантів майбутнього. На цьому рівні можна визначити діапазон потенційних можливостей, але справжніх дискретних сценаріїв тут немає. Розробити сценарії, що описують крайні точки

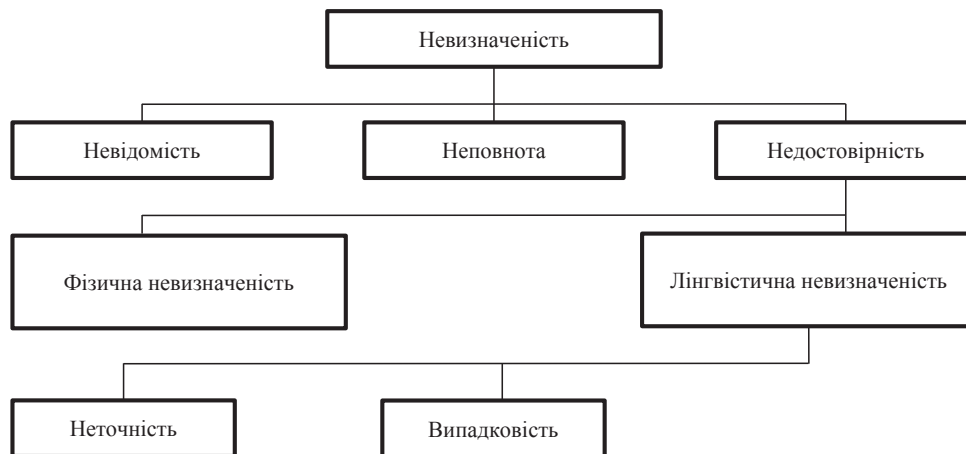


Рис. 2. Види невизначеності

Джерело: складено за [2]

Аналітичний інструментарій за різних рівнів невизначеності

Рівень невизначеності	Що можливо визначити	Аналітичні інструменти	Графічна інтерпретація
1-й рівень – достатньо зрозуміле майбутнє	єдиний прогноз, достатній для визначення стратегії	– ринкові дослідження; – аналіз витрат і виробничих ресурсів конкурентів; – аналіз ланцюжка створення Вартості; – модель п'яти рушійних сил М. Портера	
2-й рівень – альтернативні варіанти майбутнього	кілька альтернативних варіантів, що визначають майбутнє	– аналіз рішень; – моделі оцінки варіантів; – теорія ігор; – теорія реальних опціонів	
3-й рівень – широкий діапазон варіантів майбутнього	діапазон можливих варіантів майбутнього	– дослідження латентного попиту; – прогнозування розвитку технологій; – сценарне планування; – теорія реальних опціонів	
4-й рівень – повна невизначеність	повна невизначеність	– методи аналогій і розпізнавання образів; – нелінійні динамічні моделі	

Джерело: складено за [1; 2; 9]

в діапазоні можливих результатів, часто досить легко, проте це не часто забезпечує базу для формування стратегічних рішень. Оскільки інших дискретних сценаріїв на третьому рівні немає, вибір передбачуваних результатів, з яких згодом вийдуть альтернативні сценарії, – справжнє мистецтво. На цьому рівні невизначеності неможливо визначити повний список сценаріїв і відповідної вірогідності, тому розрахувати очікувані вигоди від різних стратегій досить проблематично, найбільш доцільно комбінувати інструменти сценарного аналізу та теорії реальних опціонів.

Четвертий рівень невизначеності – повна невизначеність. На цьому рівні різні параметри невизначеності взаємодіють, утворюючи середовище, в якому фактично неможливо будувати прогнози. Тут не можна позначити навіть діапазон потенційних результатів, не кажучи вже про альтернативні варіанти. Іноді можна навіть визначити, а тим більше прогнозувати релевантні змінні, що визначають майбутнє.

Під час виявлення та оцінки можливих варіантів стратегії кожен вид невизначеності передбачає використання конкретних інструментів. На першому рівні невизначеності може бути вико-

ристаний «традиційний» набір інструментів. На другому рівні можуть бути використані аналіз рішень, моделі оцінки варіантів, теорія ігор, метод реальних опціонів. За широкого діапазону варіантів майбутнього можливо дослідження попиту, прогнозування розвитку технологій, сценарне планування, а також методу реальних опціонів. У ситуації з повною невизначеністю як аналітичні інструменти в роботі рекомендується використовувати методи аналогій і розпізнавання образів, нелінійні динамічні моделі.

Висновки. Описаний підхід забезпечує можливість ретельного та систематичного осмислення невизначеності. Передусім він дає змогу оцінити, які аналітичні інструменти можуть бути використані для формування стратегічних рішень в умовах різних рівнів невизначеності.

Запропонована ідентифікація рівнів невизначеності допомагає вибрати найкращий вид аналізу з погляду його здатності описати кожен із можливих варіантів розвитку подій на ринку.

У більш широкому сенсі концепція дає всебічне уявлення про невизначеність та її вплив на формування та інструментарій для вибору того чи іншого стратегічного рішення.

Список використаних джерел:

1. Вороніна А.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику / А.В. Вороніна, О.В. Копил // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (28).
2. Высочина М.В. Снижение неопределенности при принятии стратегических решений / М.В. Высочина // Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки. – 2009. – Т. 1. – № 3. – С. 98–102.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
4. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії «ризик підприємницької діяльності» / В.Ю. Матяш, М.П. Висоцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Matveev_307.htm.
5. Потішняк О.М., Кателя М.В. Стратегія поведінки підприємства в умовах ризику чи невизначеності / О.М. Потішняк, М.В. Кателя // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки. – 2012. – Вип. 127. – 326 с.
6. Управление в условиях неопределенности ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с.

7. Фоловкіна І.С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І.С. Фоловкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481–486. <http://www.univer.km.ua/visnyk/1480.pdf>.
8. Стратегія в умовах невизначеності / Х. Кортні, Дж. Керкленд, П. Вігер // The McKinsey Quarterly. – 2000. – №3.
9. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / А.В. Шегда // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 26. – 335 с.

Рудь А. О.

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Резюме

Охарактеризованы неопределенность и ее основные отличия от риска. Рассмотрены типы и уровни неопределенности. Исследован порядок формирования стратегических решений, учитывая фактор неопределенности. Определены аналитические инструменты, которые могут быть использованы при формировании стратегических решений при различных уровнях неопределенности.

Ключевые слова: стратегическое управление, неопределенность, риск, стратегические решения, формирования стратегических решений, стратегические альтернативы, реальные опционы.

Rud O. O.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ANALYTICAL TOOLKIT FOR THE PROCESS OF FORMING STRATEGIC DECISIONS UNDER UNCERTAINTY

Summary

Characteristics of uncertainty, its levels, and the main differences from risk are provided. Types and levels of uncertainty are reviewed. The order of making strategic decisions is investigated, taking into account uncertainty factor. Analytical instruments, which might be used in making strategic decisions in conditions of different levels of uncertainty, are defined.

Keywords: strategic management, uncertainty, risk, strategic decisions, strategic decisions making, strategic alternatives, real options.

УДК 658.114:330.14

Сахарук Б. С.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АКЦІОНЕРНОГО КАПІТАЛУ

У статті розглянуто теоретичний зміст акціонерного капіталу. Визначено його основні функції як економічної категорії. Узагальнено основні принципи формування і використання акціонерного капіталу. Проаналізовано основні його переваги та недоліки. Удосконалено визначення категорій «акціонерний капітал» та «структура акціонерного капіталу». Ідентифіковано основні фактори, які впливають на структуру акціонерного капіталу.

Ключові слова: акціонерний капітал, акціонерне товариство, функції акціонерного капіталу, принципи формування і використання акціонерного капіталу, структура акціонерного капіталу.

Постановка проблеми. Динамічні трансформаційні процеси та загострення конкурентних відносин визначають сучасний вектор розвитку підприємницької діяльності в Україні. Поява потужних суб'єктів господарювання на ринку, з одного боку, сприяє активному обміну досвідом та знаннями, а з іншого боку, вимагає від вітчизняних підприємців пошуку нових підходів та переосмислення принципів підприємницької діяльності.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні акціонерні товариства виступають основною організаційно-правовою формою підприємницької діяльності. Процес їх формування та трансформації, якому передувала реформа власності, з кожним роком набирає дедалі стрімкіших обертів. Однак з урахуванням перспектив євроін-

теграції в умовах входження та адаптації України до міжнародного конкурентного простору основні проблеми функціонування сектору корпоративних відносин й досі залишаються надзвичайно актуальними. Проблема недосконалості системи корпоративного управління загострюється проблемою вкрай нестабільної геополітичної ситуації у країні. Мінливість ринкового середовища визначає появу цілої низки ризиків господарювання, а істотне обмеження доступу до фінансових ресурсів автоматично ускладнює процес формування та розвитку акціонерних товариств в Україні. З огляду на це з метою забезпечення стабільних умов функціонування та збереження власних конкурентних позицій на ринку вітчизняним суб'єктам необхідно вирішити проблему фінансо-