

## 9.10. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Тюкавкин Н.М., к.э.н., доцент

*Поволжский институт бизнеса*

В статье «Стратегическая эффективность деятельности компании» определено понятие стратегической эффективности с учетом особенностей рыночной экономики. Сформулирован алгоритм разработки стратегии деятельности и достижения поставленной цели для организации. Показаны преимущества наличия стратегии для работы предприятий в современных условиях. Даны перспективные направления развития субъектов экономики.

Современная экономика выдвигает новые требования к управлению компаниями, планированию производственной деятельности, маркетингу и сбыту продукции. Работа любой компании начинается с миссии. Миссия организации – это предназначение компании, это то, для чего она организована. Автором предлагается определение миссии компании, как эффективное и мотивированное продвижение компании как единого целого к реализации стратегических целей. Стратегия – это неоднозначное, в том числе неопределенное, понятие. В военной лексике стратегия – это искусство ведения военных операций для достижения поставленных целей, а конечная цель – победа. В экономическом смысле стратегия обеспечивает связь между миссией компании и ее планом действий на текущий период. Другими словами, стратегия описывает основные действия и решения менеджмента, необходимые для перехода от современного положения компании к определенному миссией положению в будущем. Стратегия в настоящее время – это перспективное планирование с конкретным набором мероприятий и сроков по их выполнению. Стратегия – это средство достижения целей, определенных миссией. Разработка стратегии требует немалых ресурсов из-за необходимости учитывать все многообразие аспектов деятельности компаний и возможных вариантов развития событий, тем более что не существует регламентированного порядка разработки универсальной стратегии для всех компаний. Любое предприятие при планировании стратегий развития, сталкивается с главным вопросом – как завоевать и удержать существенное (перспективное или стратегическое) конкурентное преимущество. Это центральный вопрос разработки и формирования стратегии. А как оценить правильность выбранной стратегии? Автором предлагается понятие стратегической эффективности деятельности как устойчивости компании в долгосрочном периоде. Эффективность в классическом смысле – это результативность работы.

Результативность прошлой работы можно рассчитать и определить с помощью коэффициентов рентабельности, делового оборота, ликвидности и т.д. Для того, чтобы оценить стратегическую эффективность деятельности компаний, нужно иметь критерии, показатели, по которым можно судить о работе в будущих периодах. Стратегическая эффективность рассчитывается на основе полученных результатов проведенного анализа и включает в себя характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, государственной политики, условий

развития региона и отрасли, а также правил и конкретных действий работы организации.

Для оценки стратегической эффективности определяется система показателей, дающая полную картину отношений с потребителями. Эта картина полная на сегодняшний день, а завтра и в дальнейшем она может измениться с изменением внешних и внутренних условий, которые влияют на работу организации. Поэтому этот процесс творческий, он требует мгновенного реагирования на сложившуюся ситуацию. В настоящее время оценку целесообразно производить по следующим показателям.

1. Инвестиционная привлекательность компании (**ИП**).
2. Максимизация стоимости компании (**МС**).
3. Занимаемая компанией доля рынка (**ДР**).
4. Рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей (**Р**).
5. Приток новых потребителей (**НП**).
6. Качество продукции (**К**).
7. Возможность диверсификации продукции или производства в целом (**Д**).
8. Востребованность продукции – возможность вторых и последующих покупок (**ВП**).
9. Привлекательность компании для персонала (**ПКП**).
10. Имидж компании (**ИК**).

Данные показатели постоянно отслеживаются в динамике, по каждому из них составляется и определяется тренд, его направление. Затем на основе тренда делается перспективный прогноз, выбираются модели подобия, рассчитываются показатели и определяется стратегия действий.

В данном случае автором миссия компании определяется как:

$$M = f(ИП; МС; ДР; Р; НП; К; Д; ВП; ПКП; ИК).$$

Цели предприятия разбиваются на сегменты. В рамках сегмента определяются конкретные цели с числовым значением, достижение которых позволит предприятиям быть устойчивыми в стратегической перспективе. Разбивка на сегменты обусловлена кругом научных интересов автора, т.к. они наиболее оптимально в настоящий момент характеризуют стратегическое планирование.

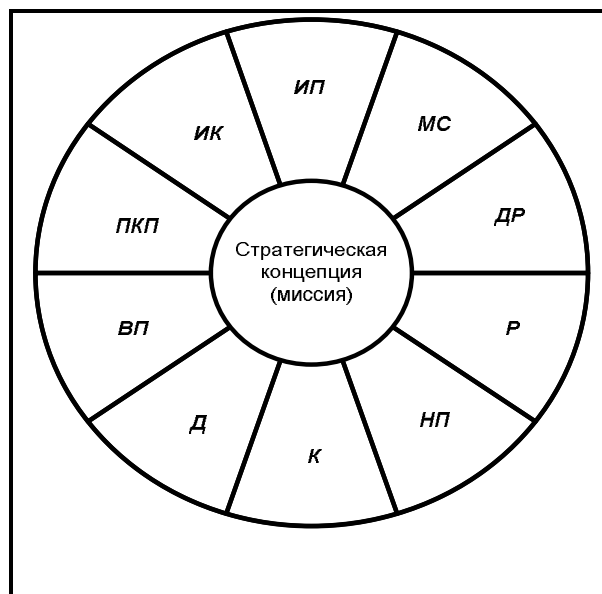


Рис. 1. Принципиальная структура целеполагания компании

Таблица 1

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ

Сегмент	Показатель	Обоснование целесообразности	Конкретное значение	К <sub>зн</sub>
Инвестиционная привлекательность (ИП)	Привлеченный объем инвестиций	Показывает привлекательность компании для размещения денежных средств	99% и более – 10 баллов; 80-90% – 7 баллов; 75-80% – 4 балла; менее 75% – 0 баллов	0,1
	Соотношение привлеченного и собственного капитала	Показывает долю привлеченного капитала в общем объеме капитализации предприятия	Рост 5% и более – 10 баллов; 3-5% – 7 баллов; 2-3% – 4 балла; менее 2% – 0 баллов	
	Количество инвесторов, в т.ч. зарубежных	Показывает долю иностранных инвесторов в общем количестве инвесторов	Рост более 1% – 10 баллов; 5-10% – 5 баллов; менее 5% – 0 баллов	
Максимизация стоимости компании	Валовая выручка (объем продаж, услуг)	Показывает эффективность рыночной стратегии предприятия	Рост 15% и более – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 5-10% – 4 балла; менее 5% – 0 баллов	0,1
	Цена акции компании	Показывает увеличение капитализации компании	Рост 10% и более – 10 баллов; 7-10% – 7 баллов; 4-7% – 4 балла; менее 4% – 0 баллов	
	Стоимость основных фондов и интеллектуальной собственности	Показывает рост стоимости активов предприятия	Рост 15% и более – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 5-10% – 4 балла; менее 5% – 0 баллов	
	Стоимость гудвилла	Показывает уровень деловой репутации компании	Рост 10% и более – 10 баллов; 5-10% – 5 баллов; менее 5% – 0 баллов	
	Стоимость торговой марки	Отражает неосязаемую сумму свойств продукта: его имени, упаковки, цены, истории, репутации и способов рекламирования	Рост 15% и более – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 5-10% – 4 балла; менее 5% – 0 баллов	
Доля рынка (ДР)	Объем занимаемой доли на рынке	Отражает восприимчивость рынком продукции предприятия	Рост 15% и более – 10 баллов; 5-10% – 7 баллов; 3-4% – 4 балла; менее 3% – 0 баллов	0,1
	Стоимость бренда	Отражает неосязаемую сумму свойств продукта: его имени, упаковки, цены, истории, репутации и способов реанимирования	Рост 15% и более – 10 баллов; 5-10% – 7 баллов; 3-4% – 4 балла; менее 3% – 0 баллов	
	Уровень реализации сбытовой функции	Отражает уровень: 1. Организации системы формирования спроса и стимулирования продукции (услуг). 2. Проведение целенаправленной маркетинговой политики	Каждое направление оценивается методом экспертных оценок по 5-ти балльной шкале: 5 баллов – отличный уровень; 4 балла – хороший уровень; 3 балла – удовлетворительный уровень; 2 балла – неудовлетворительный уровень; 0 баллов – функция не реализуется. Уровень реализации сбытовой функции находится как среднее арифметическое двух направлений. Если уровень реализации сбытовой формы отличный – 10 баллов, хороший уровень – 8 баллов, удовлетворительный – 6 баллов, неудовлетворительный – 4 балла, функция отсутствует – 0 баллов.	
Рентабельность объема продаж (Р)	Рентабельность производства	Показывает объем прибыли, с каждого рубля, затраченного на производство продукции	Рост более 15% – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 7-10% – 4 балла; менее 7% – 0 баллов	0,1
	Рентабельность продаж	Показывает количество прибыли с каждого рубля, затраченного на реализацию продукции	Рост более 15% – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 7-10% – 4 балла; менее 7% – 0 баллов	

Сегмент	Показатель	Обоснование целесообразности	Конкретное значение	$K_{зн}$
Приток новых потребителей (НП)	Количество новых потребителей (рост, увеличение)	Показывает увеличение объема продаж за счет привлечения новых потребителей	Рост более 15% – 10 баллов; 10-15% – 7 баллов; 7-10% – 4 балла; менее 7% – 0 баллов	0,1
Возможность диверсификации продукции или производства в целом (Д)	Количество новых видов продукции, выпущенных за отчетный период (прогнозируемый)	Показывает увеличение объема продаж за счет новой продукции (долю новой продукции в объеме продаж)	Рост 10% и более – 10 баллов; 5-10% – 5 баллов; менее 5% – 0 баллов	0,1
Возможность вторых покупок	Потенциальная возможность клиентов покупки одного и того же товара несколько раз	Показывает увеличение объема продаж за счет постоянных клиентов и возможности привлечения новых клиентов на этих же условиях	Рост более 10% – 10 баллов; 5-10% – 5 баллов; менее 5% – 0 баллов	0,1
Привлекательность компании для персонала	Объем социального пакета	Отражает уровень бесплатно предоставляемых услуг работникам предприятия	Рост 5% и более – 10 баллов; 3-5% – 7 баллов; менее 3% – 0 баллов.	0,1
	Средний индекс заработной платы	Отражает уровень удовлетворенности работников своей работой	Рост 5% – 10 баллов; 3-5% – 7 баллов; менее 3% – 0 баллов.	
	Коэффициент текучести кадров	Отражает стабильность социальной политики, психологический климат на предприятии	Менее 0,2 – 10 баллов; 0,2-0,3 – 7 баллов; 0,3-0,4 – 4 балла; более 0,4 – 0 баллов.	
	Возможности карьерного роста	Отражает заинтересованность персонала в своей работе из-за увеличения объемов производства	Рост более 5% – 10 баллов; 3-5% – 7 баллов; 2-3% – 4 балла; менее 2% – 0 баллов.	
Имидж компании	Репутация компании	Показывает положение компании на товарных рынках и среди делового общения	Компания входит по рейтингу в число: 100 ведущих компаний страны – 10 баллов; 300 – 7 баллов; 300-500 – 4 балла; более, чем в 500 – 0 баллов	0,1
	Качество продукции (предоставляемых услуг)	Показывает преимущественное положение компании по производимой продукции	Наличие системы ИСО-900 – 10 баллов; наличие аккредитованной лаборатории – 7 баллов; наличие ОТК на предприятии – 4 балла	
	Уровень квалификации персонала	Отражает степень соответствия персонала занимаемой должности	Наличие 4 сотрудников профильного и высшего образования – 10 баллов; высшего – 7 баллов; профильного – 4 балла	

Для определения показателей, характеризующих стратегическую эффективность компаний, можно использовать имеющиеся методы:

- статистические;
- трендовые;
- математические;
- экспертных оценок и т.д.

Для наглядности и простоты рассмотрения вопроса будем использовать методы экспертных оценок. Для определения показателей и их значений необходимы независимые эксперты. Как правило, их разделяют на 4 группы:

- представители государства;
- представители министерств (отраслевых);
- топ-менеджмент компаний (смежных);
- потребители продукции.

Иногда для этих целей привлекают представителей науки. Экспертные оценки выставляются путем анализа результатов анкетирования по группам показателей.

Коэффициент значимости ( $K_{зн}$ ) для упрощения расчетов принимаем равным 0,1 для каждого сегмента. Стратегическую эффективность компании рассчитываем по формуле:

$$СЭ = \sum_{i=1}^n C_i * K_{зн}$$

где

$C_i$  – количество баллов в сегменте;

$K_{зн}$  – коэффициент значимости сегмента;

$n$  – количество сегментов.

Если получаемое значение стратегической эффективности более:

- 8-10 баллов – то компания эффективна в долгосрочной перспективе;
- 6-8 баллов – компания эффективна в настоящее время, а в долгосрочной перспективе будет иметь проблемы;
- менее 5 баллов – компания неэффективна.

Кроме вышеприведенной оценки, компания видит, на какой сегмент нужно воздействовать, чтобы получить максимальное количество баллов. Балльное значение стратегической эффективности предприятий приведено в соответствии с авторской оценкой. В зависимости от целей, задач, направлений развития можно произвести сегментацию по другим показателям, а для оценки привлечь другие модели статистики и математические методы.

Управление созданием стоимости компании – это управление ее будущим, а следовательно, и неотъемлемая часть стратегии компании и бизнес-плана ее развития. Приведенная система оценки стратегической эффективности деятельности компании наглядно показывает, что можно воздействовать на будущие результаты работы фирмы уже сейчас. Необходимо только в соответствии с миссией правильно определить приоритеты, на которые нужно воздействовать в целях получения устойчивости функционирования в будущих периодах.

## Литература

1. Аузан А.А. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория: учебник. М.; Инфра-М.; 2006.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник-М.; Инфра-М; 2006.
3. Видякина В.И., Добрынина А.И., Журавлева Г.П., Тарасевич Л.С.. Экономическая теория: учебник. Изд-во доп. и испр. М.; Инфра-М; 2006.
4. Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятий (фирмы): учебник. 3-е изд. М.; Инфра-М, 2006.
5. Елизарова Ю.Д. Экономика организаций. Учебник для вузов – М: Издательство «Экзамен», 2006.
6. Липсиц И.В. Экономика: учебник для вузов, 2-е издание. М: Омега-Л, 2007.
7. Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций. 2-е издание. СПб: Питер, 2007 (Серия «Учебник для вузов»).
8. Самуэльсон, Пол Э., Нордхаус, Вильямс Д. Экономика, 18-е издание. Перевод с английского. – М: «И.Д. Вильямс», 2007.
9. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент – теория и практика. Ф 59. Учебник. 6-е издание – М.: Из-во «Перспектива», 2006.
10. Томпсон А.А. – младший. А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуации для анализа. 12-е издание. Перевод с английского. М: Издательский дом «Вильямс», 2007.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 8-е издание. М; Дело, 2007.

*Тюкавкин Николай Михайлович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья «Стратегическая эффективность деятельности компаний» определяет понятие эффективности функционирования компаний, связь между миссией организации и ее стратегией на определенный период. Автором сформулирован алгоритм разработки стратегии деятельности и достижение цели для конкретной организации.

Кроме этого, в статье показаны преимущества для работы предприятий в современных условиях при наличии стратегии деятельности, а также даны перспективные направления развития субъектов экономики.

Статья рекомендуется к публикации, т.к. имеет научную новизну и актуальна тем, что, основываясь на авторской методике можно, рассчитать показатели стратегической эффективности деятельности компании.

*Прохоронко А.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики промышленности Самарского государственного технического университета*

## 9.10. STRATEGIC EFFECTIVENESS OF COMPANY'S ACTIVITY"

N.M. Tjukavkin, Candidate of Science (Economic),  
the Senior Lecturer

*Volga region institute of business*

In the article «Strategic effectiveness of company's activity» comprehension of strategic effectiveness considering market economy peculiarities is defined. Activity strategies development and assigned task achievement algorithm is formulate for organizations. The advantages of strategy presense for enterprises activity in present-day conditions are shown. Prospective directions of development of economy subjects are given.