

О. В. Востряков, канд. екон. наук, доц.,
О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц.,
О. О. Кизенко, канд. екон. наук, доц.,
кафедра стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

ВИМІРНИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

Анотація. У статті наведено авторський підхід до формування концептуальної моделі системи економічних вимірників результатів стратегічного процесу не виробничого підприємства на основі поєднання та прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій управління компетенціями (Competence Management) та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Ключові слова: стратегічний процес на підприємстві, не виробнича сфера, стратегічний менеджмент, управління компетенціями підприємства, збалансована система показників.

Вступ. Переважаюча на сьогодні тенденція переходу від стратегічного вибору (планування) до стратегічних змін (реагування) як суті успішної стратегії вимагає нового погляду на стратегічне управління як динамічний процес постійного пошуку нових засобів здобуття конкурентних переваг підприємства.

У теорії стратегічного управління стратегію прийнято розглядати як за *суттю* (змістом) та за *процесом* її утворення. За суттю стратегія трактується як філософія (або концепція) розвитку підприємства, що намагається вижити та бути успішним на ринку. Інший погляд на стратегію виявляється через поняття «стратегічного процесу», що є своєрідним проявом стратегічного управління на підприємстві з урахуванням його специфіки (принципів поведінки на ринку, обраного напрямку розвитку, прихильності до формалізації управлінських рішень тощо).

Широкого вжитку термін «стратегічний процес» набув після виходу в світ одноїменної книги Г. Мінцберга, Дж. Б. Куїнна і С. Гошала [1], у якій в оригінальній манері представлено формування та реалізацію стратегії як сукупність складних, взаємопов'язаних і неподільних (на відміну від домінуючої в теорії стратегічного менеджменту позиції) процесів, у яких політика, цінності, культура та стилі управління організації визначають або обмежують вибір стратегічних рішень.

Для сучасного підприємства першочергового значення набуває не просто питання розробки та формулювання стратегії, а перш за все — проблема створення та запуску дієвого механізму реалізації стратегічних рішень.

Незважаючи на доволі чітке визначення проявів розвитку підприємства, тривають наукові дискусії з приводу вимірності змін, що зумовлюють цей процес. За умов турбулентних змін в економіці необхідність вимірності стратегічного процесу обумовлена потребою у забезпеченні результативного діалогу між підприємством і його оточенням (державними органами контролю та регулювання, громада-

ми та суспільством), між різними групами стейкхолдерів (першою чергою, власниками, керівниками та працівниками) для досягнення згоди стосовно ефективності діяльності підприємства. Без балансу інтересів усіх зацікавлених сторін неможливий не тільки сталий розвиток окремих економічних суб'єктів, але й країни в цілому. Отже, надалі будемо виходити з принципової позиції про можливість і необхідність вимірювання всіх проявів і процесів розвитку підприємств.

Орієнтуючись на поточні потреби ринку, невиробничі організації водночас намагаються заделегідь підготувати власну технологію до задоволення майбутніх потреб ринку, активно впливаючи на формування ринкового попиту у майбутніх періодах через механізм стратегічного управління. Для таких підприємств загострюється проблема оцінки результативності обраної стратегії на етапі її реалізації. Відповідно перед керівництвом такого підприємства неодмінно постає питання, як оцінювати результативність обраної стратегії на етапі її практичної реалізації протягом обраної стратегічної перспективи задля збереження і зміцнення ринкової позиції.

Проблематика реалізації стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери частково розглядається за різними напрямками наукових досліджень з маркетингу. Зокрема, у роботах провідних вітчизняних науковців А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, В. Г. Герасимчука, А. В. Федорченка розкриваються питання формування маркетингової стратегії підприємства. У працях Н. В. Куденко, А. А. Томпсона, Ж. Ламбена, С. М. Ілляшенка, що присвячені теорії і практиці стратегічного маркетингу, увага науковців зосереджена на методах планування, проте проблематика стратегічного процесу в організації розглядається фрагментарно. У працях з маркетингового менеджменту (Л.В. Балабанова, П. Дойль, А.О. Старостіна, А.Ф. Пастухов та ін.) недостатньо уваги приділяється побудові системи стратегічного управління в контексті безперервності стратегічного процесу на підприємствах.

У теорії стратегічного управління питання стратегічного процесу на підприємстві розглядаються безвідносно до специфіки підприємств, підтвердитись у чому можна ознайомившись з науковими публікаціями українських дослідників А. П. Наливайка, І. В. Смоліна, В. В. Пастухової, З. Є. Шершньової [2—5] та ін. У згаданих наукових працях досить повно представлений методичний інструментарій розробки стратегії підприємства, проте методичне супроводження етапу її реалізації в стратегічному процесі розглядається фрагментарно.

У контексті досліджуваної проблематики необхідно зазначити, що світова теорія і практика стратегічного менеджменту збагачена фундаментальними розробками в сфері напрацювання методичного інструментарію формалізації стратегічних цілей організації, серед яких: моделі *Performance Measurement*, комплексний аналіз даних (*Data Envelopment Analysis*), збалансована система показників (*Balanced Scorecard*), «Бортове табло» (*Tableau de Bord*), система покращення і вимірювання продуктивності (*Productivity Measurement and Enhancement System, ProMES*), «вікно ділового управління» (*Business Management Window*), загальний менеджмент якості (*Total Quality Management, TQM*), універсальна система показників діяльності (*Total Performance Scorecard*); системи інформаційної підтримки управлінських рішень (*ERP*-системи); системи ключових показників ефективності бізнесу (*KPI*) тощо.

Відповідно, на сьогодні немає цілісної теоретичної концепції, яка б повністю задовольняла практичні потреби топ-менеджменту сучасних організацій щодо методики оцінки ефективності реалізації стратегії в організаціях маркетингового типу.

Постановка задачі. Незважаючи на наявність численних теоретичних і прикладних здобутків, залишаються науково невирішеними питання розробки та адаптації для використання на вітчизняних підприємствах невиробничої сфери різноманітних інструментів аналізу ефективності стратегії на етапі її реалізації.

Метою цього дослідження є розробка концептуальної моделі системи економічних вимірників стратегічного процесу невиробничого підприємства на основі поєднання та прикладного застосування теоретико-методологічних концепцій управління компетенціями (Competence Management) та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Результати. В авторському трактуванні [6, 7], стратегічний процес — це сукупність циклічних взаємопов'язаних завдань і заходів щодо формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик організації та/або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності.

Ґрунтуючись на теоретико-методологічних засадах сучасної теорії стратегічного менеджменту, вважаємо за логічне висунути робочу гіпотезу про залежність конфігурації вимірності стратегічного процесу від дотримання підприємством одного з двох типів стратегічної поведінки — ринково-позиційного або ресурсно-компетенційного (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальне уявлення про визначальні індикатори стратегічного процесу на підприємствах з різним типом стратегічної поведінки (розроблено авторами)

Вибір *фокусу стратегічного вибору* відбувається або на засадах пошуку підприємством найкращої позиції в конкурентному середовищі (ринково-позиційний підхід), або з фокусом на формуванні унікальних характеристик, що забезпечуватимуть підприємству довготривалу неповторність і відмітність на ринку (ресурсно-компетенційний підхід) [8, с. 247].

В основу позиційного (ринкового) підходу покладено методологічні засади теорії конкурентних ринків та інструментарій галузевого аналізу, які слід визнати в цілому теоретично усталеними та методично забезпеченими. Достатньо пригадати такі хрестоматійні в практиці стратегічного управління аналітичні інструменти, як модель п'яти конкурентних сил М. Портера, побудова карти стратегічних груп, портфельний аналіз тощо. Що ж до розвитку компанії на засадах ресурсно-компетенційного підходу, то ці моделі досі залишаються неусталеними. Ґрунтую-

чись на ресурсній теорії фірми та концепції ключової компетенції і динамічних здатностей, відповідні способи розвитку компанії очікують на своє подальше теоретико-методичне розвинення та прикладну апробацію. До того ж слід зазначити, що ресурсно-компетенційні моделі розвитку притаманні компаніям з так званою проактивною ринковою поведінкою, а отже для таких компаній оточення перетворюється на середовище реалізації своїх новаторських ідей, а не «арену битви» за «найкраще втілення найкращого досвіду у найкращі терміни» [9]. У такому контексті питання виявлення індикаторів і показників стратегічного процесу виробничих підприємств, більшість з яких дотримується реактивної стратегічної поведінки, уявляється авторам хоча й складною, але «задачею з меншою кількістю невідомих», ніж вирішення завдання окреслення вимірності стратегічного проактивних підприємств.

На відміну від виробничих підприємств визначальною характеристикою більшої підприємств невиробничої сфери є задоволення поточних потреб ринку з одночасною орієнтацією на формування ринкового попиту у майбутніх періодах. Така стратегічна поведінка вимагає проведення ґрунтовної роботи щодо підготовки технології створення майбутньої споживчої цінності.

Стратегічний процес необхідно розглядати в динаміці поточного і майбутнього стратегічних циклів у двох аспектах: контрольному (з метою визначення досяжності стратегічних планів) і плановому (з метою актуалізації бази даних для розробки нової стратегії). Ідентифікація результативності стратегії відбувається на основі формалізованої системи економічних показників.

Необхідно визнати, що в науковій літературі відсутній єдиний погляд на систему індикаторів і показників, яка дає змогу оцінювати рівень розвитку економічної організації [10]. На основі індикаторів здійснюють своєрідний контроль за досягненням цілей розвитку, управління цим процесом, оцінювання ефективності ресурсів і рівня досягнення обраних цілей. Отже, індикатор — це системно-структурні взаємозв'язки показників розвитку підприємства. Показники відображають ті прояви розвитку підприємства, які можна фіксувати й кількісно оцінювати. Завдяки цим характеристикам розвиток, так би мовити, «показується» досліднику. Тому не всі індикатори можна (і потрібно) оцінювати за допомогою показників. Безумовно, при відборі показників розвитку підприємства необхідно чітко визначитися з методиками, інструментами та принципами їх вимірювання. Якщо, приміром, за основу взято методіку збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, надалі BSC), систему показників розвитку доречно розробляти як мінімум у чотирьох проекціях — фінанси, клієнти, процеси, навчання [11].

На більшості вітчизняних підприємств інформаційна база даних, що використовується для потреб менеджменту, переважно складається з даних фінансової звітності. Така інформаційна система орієнтована на оцінку операційної діяльності підприємства за історичними даними. З одного боку, це забезпечує простоту збору інформації, проте з іншого — не може слугувати базою для розробки нової стратегії, тому що лише побіжно зосереджує увагу на проблемі взаємозв'язку показників операційної діяльності із досягненням стратегічних цілей. У такому контексті суттєво звужується інформаційний простір стратегічного процесу на підприємстві.

Для проактивного невиробничого підприємства система індикаторів і показників його стратегічного процесу має узгоджуватись із компетенціями, які дозволяють формувати майбутній попит на продукцію (послуги) та формалізуватись у відповідності до визначених стратегічних цілей на основі концепції збалансованої

системи показників, відображаючи фінансові та нефінансові аспекти операційної діяльності підприємства. У цьому контексті маємо констатувати можливість прояву ряду проблем у забезпеченні збалансованої вимірності стратегічного процесу невиробничого підприємства з проактивною стратегічною поведінкою, що зводяться до наступного.

1. Система показників не дозволяє ідентифікувати зміну стратегічних (у виключному випадку — ключовій) компетенцій. У такому випадку слід визнати помилку у виборі показників. Важливо сформуванню системи економічних показників з орієнтацією лише на ключові сфери управління підприємством, які менеджмент здатен аналізувати відповідно до свого професіоналізму, прозорості ринкових умов господарювання, розвиненості системи управлінського обліку, оптимальності первинного документообороту та швидкості реєстрації інформації в інформаційній системі підприємства.

2. Невідповідність досягнутого рівня показників з середньоринковими показниками, що свідчить про рівень якості формування самої стратегії та правильність визначення ключової компетенції підприємства. Якщо показники підприємства нижчі за середньоринкові, це свідчить про втрачання стратегічної компетенції. Система показників повинна створювати у керівників як можна більш повне уявлення про стратегічні (ключові) компетенції підприємства та економічну ефективність окремого бізнесу.

3. Невідповідність планових (прогнозних) і фактичних значень показників. На основі результатів порівняльного аналізу можна говорити про досягнення планових (прогнозних) значень, що свідчить про ефективність реалізації даної стратегії на цьому підприємстві.

Як уже зазначалося, систему економічних показників стратегічного процесу підприємства доцільно визначати на основі методології BSC. Проблеми практичного використання методології BSC полягає у визначенні дійсно інформативних показників у проєкціях «персонал» і «бізнес-процеси», організації реєстрації первинної інформації для їх розрахунку в системі управлінського обліку (бюджетування). Як правило, такої інформації немає в системі бухгалтерського обліку, а її оцінка та аналіз є досить суб'єктивними за своєю природою. Задача формування системи показників у цих проєкціях прямо залежить від розвиненості управлінського обліку, який являє собою систему збору та реєстрації інформації про планові та фактичні результати функціонування найважливіших процесів і аспектів бізнесу. Тому при визначенні набору таких показників потрібно проводити їх аналіз на предмет відповідності задачам, що вирішуються за їх допомогою. Але на відміну від традиційного підходу можна відзначити, що кількість перспектив, за якими буде проведена структуризація показників, може бути скорочена, якщо показники для даного виду бізнесу не є інформативними або є громіздкими у розрахунках, що збільшує вартість отримання цієї інформації для підприємства, а час на збирання відповідної інформації для розрахунку показників є значним, що унеможливує використання цієї інформації для прийняття управлінських рішень.

З урахуванням уже означеного, вважаємо за можливе запропонувати авторську концептуальну модель системи економічних індикаторів і показників стратегічного процесу невиробничих підприємств. Нижче наведено відповідні вимірники фінансового та нефінансового характеру для сервісних (невиробничих) підприємств, що здійснюють операційну діяльність на проєктних принципах (табл. 1), і підприємств з неперервним операційним циклом (табл. 2).

Таблиця 1

**СИСТЕМА ВИМІРНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ
ДЛЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(КОНСАЛТИНГ, ІТ, МЕДІА)¹**

Проекція прояву результатів стратегічного процесу	Індикатор/показник стратегічного процесу	Джерело первинної інформації у документах фінансово-економічної звітності та управлінського обліку підприємства
Фінанси	Динаміка чистого прибутку	Звіт про фінансові результати (квартал)
	Динаміка прибутку до оподаткування за окремими контрактами	Плановий кошторис, Акти виконаних робіт
	Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами (Оборотні активи — Поточні зобов'язання)/ Поточні зобов'язання	Баланс (квартал)
	Динаміка дебіторської заборгованості	Баланс (квартал), облікові дані за бух. рах. 31, 36 та актів виконаних робіт
Ринок (клієнти)	Рентабельність продажу	Звіт про фінансові результати (квартал)
	Лояльність клієнтів	Кількість повторних контрактів
	Імідж, частка ринку	Експертна оцінка
	Частка витрат на маркетинг і збут в структурі ціни на продукцію та операційних витрат	Звіт про фінансові результати (квартал), бух. рах. 93, аналітичні облікові дані рах. 92
Бізнес-процеси	Рівень базових технологій створення споживчої цінності у порівнянні з конкурентами	Експертна оцінка за технічною документацією за ключовими базовими параметрами. Співвідношення параметрів операційної системи до найкращих, що використовуються у галузі
	Співвідношення планової і фактичної вартості контракту	Плановий кошторис, акти виконаних робіт
	Співвідношення планових і фактичних строків виконання контракту	Календарні графіки виконання робіт за проектом
	Величина прямих витрат на оплату праці та адміністративних витрат у кошторисі проекту	Кошторис — за проектами, узагальнено — звіт про фінансові результати (квартал)
Персонал	Час на обслуговування 1 клієнта та оформлення документації	Первинні дані обліку: чек, контракт
	Рівень кваліфікації персоналу	Наявність профільної освіти, сертифікати та інші кваліфікаційні документи за даними персональної облікової картки відділу кадрів

¹ Розроблено авторами.

Таблиця 2

СИСТЕМА ВИМІРНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА НЕПЕРЕРВНОГО ЦИКЛУ (МОБІЛЬНИЙ ЗВ'ЯЗОК)¹

Проекція прояву результатів стратегічного процесу	Індикатор/показник стратегічного процесу	Джерело первинної інформації у документах фінансово-економічної звітності та управлінського обліку підприємства
Фінанси	Динаміка чистого прибутку	Звіт про фінансові результати (квартал)
	Коефіцієнт покриття (оборотні активи/ поточні зобов'язання) Коефіцієнт заборгованості (загальна сума заборгованості/ активи)	Баланс (квартал)
Ринок (клієнти)	Динаміка обсягів реалізації Рентабельність продажу	Звіт про фінансові результати (квартал)
	Співвідношення ціни даного підприємства і середньої ринкової ціни (ціни-аналога) за різними часовими періодами та інші елементи маркетингової сегментації	Емпіричні дані
Бізнес-процеси	Відповідність параметрів обладнання сучасним аналогам	Довідки про технічні характеристики
	Кількість аварійних зупинок обладнання	Дані журналів про аварійні зупинки обладнання
	Структура собівартості калькуляційної одиниці продукту	Калькуляція собівартості калькуляційної одиниці продукту (метод повної собівартості)
	Вартість поточних і капітальних ремонтів, залишкова вартість обладнання, фізичний знос	Дані аналітичного обліку за відповідними картками обліку основних засобів
Персонал	Рівень кваліфікації персоналу	Наявність профільної освіти, сертифікати та інші кваліфікаційні документи за даними персональної облікової картки відділу кадрів

Висновки. Практична цінність представленого авторського підходу до визначення індикаторів та показників стратегічного процесу невиробничих підприємств полягає у чіткій ідентифікації джерел первинної інформації для визначення відповідних вимірників у системі фінансово-економічної звітності та управлінського обліку підприємства. До того ж у запропонованому варіанті трактування системи економічних вимірників стратегічного процесу спостерігається прямий зв'язок стратегічного та оперативного рівнів управління, що є надзвичайно важливим для практичного втілення стратегії на підприємстві.

Ураховуючи складність і багатогранність предмету дослідження, маємо визнати, що в межах однієї статті неможливо розкрити всі аспекти організації та здійснення стратегічної роботи на підприємстві. На подальше дослідження очікують теоретичні та прикладні питання створення системи індикаторів і показників ре-

¹ Розроблено авторами.

зультативності стратегічного розвитку підприємства, ефективності стратегічного управління, розробки прикладних методик застосування інструментів економічного управління у стратегічному контексті. Ці та інші взаємопов'язані завдання утворюють широкий горизонт подальших наукових досліджень у напрямку операціоналізації стратегічного процесу на вітчизняних підприємствах задля забезпечення їх довгострокового успіху.

Література

1. *Минцберг Г.* Стратегический процес / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
2. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
3. *Смолін І. В.* Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2004. — 344 с.
4. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В. В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
5. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. *Востряков О. В.* Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2009. — 313 с.
7. *Востряков О. В.* Методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова // Вчені записки: збірник наук. праць. Випуск 12. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 85—91.
8. *Кэмбел Дж.* Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. / Кэмбел Дж. Стоунхаус, К. Хьюстон. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
9. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>
10. *Верба В. А.* Концептуальні засади вимірювання розвитку компанії / В. А. Верба // Проблеми економіки та управління : Вісник НУ «Львівська політехніка». — 2010. — № 668. — С. 17—23.
11. *Каплан Р. С.* Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2012 р.