

Подальше поглиблення питань усунення або мінімізації впливу суб'єктивних компонент експортної діяльності сприятимуть підвищенню «рівню моральної стійкості і цілеспрямованості» підприємств шляхом управління сублімаційною складовою експортного потенціалу. Це дозволить сформувати ефективну стратегію розвитку підприємства на зовнішніх ринках і сформувати імідж конкурентоспроможного підприємства.

### *Література*

1. Мещерякова Б. Г. Большой психологический словарь / Мещерякова Б. Г., Зинченко В. П. — М.: Прайм-Еврознак, 2003. — 672 с.

**Востряков О. В.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», Україна

**Vostriakov O. V.,**  
Ph.D in economics, assistant  
professor, SHEE Kyiv National  
Economic University named after  
V. Getman, Ukraine

#### **МЕТРИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МОЖЛИВОСТІ ПОВУДОВИ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

#### **EFFICIENCY METRIC OF ENTERPRISE STRATEGIC PROCESS: POSSIBILITIES OF ELABORATION AND OBSTACLES OF IMPLEMENTATION**

Сформульовано вихідні положення формування метрики ефективності стратегічного процесу на підприємстві. Визначено методологічні засади побудови системи відстеження та оцінювання ефективності стратегічного процесу та окреслено напрями подолання бар'єрів її впровадження на підприємстві.

The basic principles of efficiency metric formation of enterprise strategic process are expounded. The methodological basis of elaboration of monitoring and evaluation system of strategic process efficiency is determined. The ways of overcoming of obstacles of its implementation at the enterprise are formulated.

У теорії стратегічного управління стратегію прийнято розглядати як за суттю (змістом) і 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 управлін-

ня на підприємстві з урахуванням його специфіки (принципів поведінки на ринку, обраного напрямку розвитку, прихильності до формалізації управлінських рішень тощо).

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. Вирішення цього завдання реалізується за допомогою стратегічного процесу — циклічного процесу формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності. Виходячи з наведеного логічно визнати, що стратегічний процес: 1) спрямований на реалізацію стратегічної ідеї (місії, візії, цілей і завдань) організації; 2) має своїх клієнтів (як зовнішніх — держава, споживачі, постачальники, інші підприємства і організації, так і внутрішніх — власники, менеджмент, працівники), для яких створюється певна цінність; 3) здійснюється у певній послідовності (стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії) та має циклічну природу внаслідок переглядуваності цілей розвитку та способів їх досягнення.

Головна ідея концепції стратегічного процесу полягає у формуванні внутрішньофірмового механізму безперервного та динамічного процесу виявлення, продукування, використання та оновлення джерел конкурентних переваг та відповідного уточнення стратегії, які дозволять: у короткостроковому періоді (до 3-х років) досягти підприємству заданих цільових показників діяльності, у середньостроковій перспективі (від 3-х до 10-ти років) досягти стратегічних цілей підприємства, а у довгостроковій (понад 10 років) — забезпечити виживання підприємства.

У контексті визначених завдань стратегічного процесу на підприємстві постає проблема розроблення системи відстеження та оцінювання ефективності такого процесу. Оригінальна ідея подібної системи запропоновано російським дослідником І. Гурковим [1], який у межах своєрідної метрики пропонує поєднувати процеси цілепокладання, стратегічної рефлексії та виконання стратегічних дій.

На наше переконання концептуальну основу метрики стратегічного процесу на підприємстві може утворювати збалансована система показників (BSC), методологія якої розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом [2]. Вихідною ідеєю у розробці BSC є гіпо-

теза про взаємозалежність і взаємообумовленість стратегічних цілей, оціночних показників, їх цільових значень, а також стратегічних заходів та ініціатив підприємства.

Переваги BSC проявляються у трьох аспектах: 1) балансі між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства; 2) рівноваги між внутрішніми і зовнішніми аспектами організації, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи) та робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи), встановлення паритету у потребах всіх стейхолдерів; 3) паритету між показниками, які є відображенням минулих досягнень підприємства та показників, що віддзеркалюють його стратегічні наміри. Показники, що характеризують вже отримані результати (дохід, задоволення клієнтів, ринкова позиція) виникають внаслідок встановлення індикаторів, що характеризують якість внутрішніх процесів, рівню інновацій, навчання і розвитку персоналу. Кореляція між даними групами показників має відобразитися у логіці причино-наслідкових зв'язків між параметрами проєкцій бізнес-процеси та розвиток організації та працівників і клієнтської та фінансової перспективи.

Досліджуючи причини неефективної реалізації стратегії, незважаючи на їх різноманіття, можна їх об'єднати за такими ознаками: 1) не розуміння та не сприйняття стратегії працівниками; 2) відсутність у менеджменту стимулів реалізації стратегії; 3) фокусування зусиль менеджменту на операційній діяльності; 4) ігнорування необхідності ресурсної підтримки реалізації стратегічних ініціатив, які мають стати вихідною ланкою розробки майбутніх бюджетів підприємства. Ці причини повністю (або частково) усіваються із розробленням метрики ефективності стратегічного процесу на основі BSC та її впровадженням у систему управління підприємством.

## *Література*

1. *Гурков И. Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации / И. Б. Гурков // Российский экономический журнал. — 2007. — Т. 5, № 2. — С. 3—28.

2. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320 с.