

А. Г. Балдинюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПОБУДОВА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

A. Baldynyuk,
PhD, assistant professor of management and administration of Vinnitsa trade and economic institution KNTEU

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF INVESTMENT STRATEGIES OF THE COMPANY

Стаття містить результати дослідження особливостей побудови стратегії розвитку організації. Сучасні організації самі формують нові процеси та зміни. Стратегії розвитку підприємства завжди інвестиційні і потребують використання різного виду ресурсів. Автор пропонує використовувати підхід до стратегії як гнучкої системи цілей, що змінюються в залежності від сигналів зворотного зв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища. Інвестиції в організацію управлінських процесів для стратегічного планування та подальшої реалізації планів за допомогою сучасних управлінських та інформаційних технологій дозволяють стратегічним планам в період кризи бути більш мобільними та дають можливість керівникам мати достатньо вірогідну інформацію для формування проектів змін у діяльності підприємства.

Система збалансованих показників є популярною серед теоретиків та практиків менеджменту. Але вона не дозволяє в повній мірі реалізувати підхід "живої організації".

Базові принципи побудови стратегії та організаційних структур — це ієрархічність, повнота і несуперечність, синергетичність, детермінованість. Вони повинні бути доповнені таким, як варіативність. Це дозволяє ще на етапі побудови стратегії формувати варіанти її реалізації та прогнозувати різні сценарії розвитку подій.

Візуалізація стратегії передбачає використання не тільки інструментів для побудови графіків та схем, а і формалізацію за кольором — підхід "різнокольорова економіка". Таке візуальне представлення досягнення цілей дозволяє швидко відреагувати на сигнали кризових ситуацій.

Внесення змін як в стратегію розвитку, так і в структуру та процеси організації є болісним та непростим. "Жива комунікація" робить його більш ефективним. Стратегія підприємства визначає центри управлінської відповідальності. Деталізована таблиця прив'язує цілі до кожного процесу та виконавця. Менеджер, провідний спеціаліст, будь-який співробітник бачить свій інтерес у спільній справі.

Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального стратегічного процесу. Роль стратегії підлягає змінам. Стратегія стає гнучкою, мобільною та працюючою. Це — інструмент підвищення конкурентоспроможності, засіб згуртування колективу.

The article contains the results of the study features of the construction strategy of the organization. Modern organizations themselves form new processes and changes. Strategy Development Investment Company always — require the use of various types of resources. The author proposes to use the approach to strategy as flexible goals that vary depending on the feedback signals external and internal environment. Investments in organization management processes for strategic planning and subsequent implementation plans using modern management and information technologies allow strategic plans during the crisis to be more mobile and enable managers to have enough information to form a probable change projects in the enterprise.

Balanced Scorecard — popular among theorists and practitioners of management. But it can not fully realize the approach of "living organizations".

The basic principles of strategy and organizational structure — a hierarchy, completeness and consistency, synergy, determinism. They should be supplemented so as variability. It will also build on the stage shape strategy options for its implementation and to forecast different scenarios.

Visualization of the strategy involves the use not only tools for graphing and charts, and color and formalization — approach "colorful economy." This visual representation of the objectives to quickly respond to signals of crisis.

Making changes in both strategy development and the structure and processes of the organization is painful and difficult. "Live communication" makes it more effective. Business Strategy identifies centers of administrative responsibility. Detailed table of objectives tied to each process and performer. Manager, Senior Specialist, any employee sees his interest in the common cause.

Currently significantly modified functions, implemented during the strategic planning process. The role of the strategy is subject to change. The strategy is flexible and mobile working. This — a tool to enhance competitiveness, cohesion means the team.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, економічні сигнали змін, інвестиції в стратегічне управління, жива організація, система збалансованих показників.

Key words: strategy, strategic planning, economic signals change, investment in strategic management, organization alive, balanced scorecard.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Стратегії розвитку підприємства завжди інвестиційні і потребують використання різного виду ресурсів. Актуальність питання використання стратегій не зменшується з часом та породжує цілу низку дискусій щодо потреб в загальних стратегіях, використання різноманітних теорій та методів, систем показників та форм представлення стратегії.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Серед відомих вчених щодо побудови та реалізації стратегії можна відокремити роботи Г. Мінцберга, книги якого являють собою живу дискусію доцільності стратегічного планування. Аналіз вибраних автором робіт свідчить про те, що не дивлячись на велику низку науково-практичних праць, питання розгляду основних принципів та процесів стратегічного планування з подальшою реалізацією та моніторингом результатів стратегії залишаються вивченими недостатньо.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка гнучкого підходу до побудови стратегії розвитку підприємства її реалізації та моніторингу показників досягнення цілей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія розвитку підприємства, як правило, представляється у вигляді дерева цілей з визначенням інвестиційних ресурсів та рівнів відповідальності [1]. Одною з популярних систем побудови стратегії є система збалансованих показників. Але, на нашу дум-

ку, сучасні підприємства повинні активно запроваджувати підходи "живої організації", що потребує внесення змін в підходи запровадження системи збалансованих показників [2]. Як вказує С. Тупкало, "причина розбіжностей полягає в активному просуванні BSC консультантами як якоїсь універсальної панацеї, швидко збільшує прибутковість компанії, що не відповідає дійсності" [3]. Вибрані проєкції для побудови стратегії також не завжди мають фактичні зв'язки з необхідними показниками для аналізу якості управління компанією. І тоді зібрана система збалансованих показників перетворюється по суті в псевдо-СЗП, яка не має нічого спільного з фактичним станом розвитку підприємства. Система збалансованих показників та вибрані стратегії повинні мати відповідну матрицю організаційної структури та центри відповідальності за кожним показником проєкцій. При аналізі відкритих стратегій, що побудовані за визначеною системою, зрозуміло, що деякі з них є формальними. Збалансованість стратегії повинна бути здійснена на рівні таких її складових:

1. Маркетингова стратегія за кожним напрямом діяльності.
2. Стратегія взаємодії з цільовим ринком.
3. Стратегія розвитку організаційної структури та чітке визначення центрів відповідальності щодо досягнення поставлених цілей.

Запропоновану формулу інтегрованого показника стратегічного розвитку відповідно до визначеної проєкції можна використовувати тільки для виробничих, маркетингових цілей:

$$I_p = O_{np} (1 - P_{np}) - \text{Витр}_{\text{сеп}} * 3K,$$

де O_{np} — операційний прибуток; P_{np} — ставка

Таблиця 1. Визначення результативності на прикладі показників досягнення та наслідків

Критерій результативності	Тип досягнень	Приклад показника
	Продукт - характеризує кількісні показники досягнень	Наслідки - кінцеві результати використання продукту

аналога на прибуток; ЗК — залучений капітал; $V_{сер}$ — середньозважені витрати на залучений капітал.

Визначити ефективність навчання персоналу, впровадження інформаційних систем за допомогою даних прибутку можливо тільки, якщо ми будемо вимірювати продуктивність праці кожного співробітника після навчання та впроваджувати системи електронної комерції, які зможуть чітко показати одержані прибутки щодо продаж через Інтернет. Але внутрішня автоматизація такої ефективності показати не зможе. В будь-якій складовій стратегії, повинні бути сформовані такі центри відповідальності:

- відповідальність за якість процесів (виробничий директор; ІТ-директор);
- планування та виконання бюджету; моніторинг рентабельності та платеспроможності (фінансовий директор);
- ефективність діяльності організаційних підрозділів (директор; менеджер з управління персоналом).

Більш ускладнені матриці та підходи, на нашу думку, зроблять систему менш працездатною.

Базові принципи побудови стратегії та організаційних структур, до яких відносяться ієрархічність, повнота і несперечність, синергетичність, детермінованість повинні бути доповнені таким як варіативність, що дозволяє ще на етапі побудови стратегії формувати варіанти її реалізації та прогнозувати різні сценарії розвитку подій.

Візуалізація стратегії передбачає використання не тільки інструментів для побудови графіків та схем, а і формалізацію за кольором — підхід "різнокольорова економіка". Візуальне представлення досягнення цілей дозволяє швидко відреагувати на сигнали кризових ситуацій. Якщо використовувати дефініції, представлені в статті Пекара В., то головне утриматись на "зеленому" полі, а при сигналі "червоного" поля — кризової ситуації — вносити зміни [4].

Внесення змін як в стратегію розвитку, так і, як наслідок, в структуру та процеси організації є болісним та непростим. Зробити його більш ефективним можливо при умові "живої" комунікації. Для цього необхідно, щоб в стратегії підприємства були визначені не тільки центри управлінської відповідальності, а і зроблена прив'язка до кожного процесу і тоді, менеджер, і провідний спеціаліст, а також будь-який співробітник — побачить свій інтерес у спільній справі. Крім фінансових очікувань (безумовно, вони мають важливе значення), співробітники повинні бачити стабільність своєї діяльності, перспективу кар'єрного зростання, професійний розвиток і новий досвід.

Для цього необхідно виділити цільові аудиторії, які сегментуються за стратегічними цілями. У невеликій компанії кожен співробітник може бути окремою аудиторією, а у великих організаціях важливо виділити ключові аудиторії або групи цільового комунікації. Завдання керівника — допомогти співробітникам відшукати сенс в реалізації стратегії підприємства, або навіть його створити [5].

Залучення співробітників різних рівнів до розробки стратегії має безперечну перевагу — вони підключаються до стратегічних завдань ще на етапі їх вироблення, і таким чином створюється загальний стратегічний сенс, загальне смислове поле компанії. Це тривалий, багатоступінчастий, ресурсномісткий і енергоємний процес, але в результаті ми одержимо розуміння стратегії кожним співробітником, а при її реалізації та внесенні змін — зменшення протидії змінам. Збалансованість при побудові стратегії повинна бути витримана щодо системного планування та інтуїтивної стратегії — це повинна бути "працююча стратегія", а не "гра в стратегію" разом з консультаційними фірмами, або "тому що сьогодні всі про це говорять" [6].

Проектний підхід до побудови стратегії є найбільш збалансованим, тому що він передбачає зменшення рівня невизначеності та запровадження мобільних інструментів управління та внесення змін. Сьогодні підприємства України працюють в непередбачуваній та нестабільній ситуації. Серед умов невизначеності можна відокремити такі проєкції, як ринок, політична ситуація, обмеження фінансових, людських та інших ресурсів. Підхід до стратегії як до інтегрального проєкту та синергетичного об'єднання середніх та малих проєктів, в тому числі інвестиційних та інноваційних дозволить чітко визначити часові рамки, відповідальних за кожну проєкцію та процес; сформувати систему моніторингу за реалізацією стратегії [7].

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать індикатори. Це показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів.

Прямі індикатори застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та зручніший для безпосереднього застосування.

Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

Таблиця 2. Критерії порівняння

	З чим порівнюється	Приклад показника
Критерій ефективності	З попередніми результатами. З іншими організаціями. З попередньо визначеними показниками. Із загальноприйнятими нормами та стандартами	Збільшення обсягів виробництва та реалізації товарів Збільшення частки ринку. Відповідність показників якості

— не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, комфорт робочого місця, розвиток організаційної структури;

— може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою (наприклад, оцінка ефективності інформаційної системи за даними вимірювання робочого часу та продуктивності співробітників);

— може бути вимірним лише з плином значної кількості часу по завершенні заходу / програми.

Застосування формули "кількість, якість, час" при проектуванні індикаторів, як правило, виправдовує себе. Проте іноді неправильне її застосування може призвести до ситуації, коли необхідні для індикатора дані буде важко отримати або коли отримані дані буде складно застосувати для оцінки результату. Той факт, що зміну, яка стала результатом заходу чи проекту, важко виразити в кількісних показниках, або те, що аналіз якісних показників може бути непростим, не може стати причиною ігнорування таких даних.

Тому для вимірювання змін, які сигналізують рух у напрямку до результату, або, можливо, відхилення від цього напрямку, в різних ситуаціях використовують кількісні або якісні індикатори.

На практиці потрібно витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб зацікавлені сторони проекту спільно визначили індикатори ще на етапі планування.

Іноді визначити якісні показники можна за рахунок використання кількісних індикаторів, які, коли обробити дані кількісних показників та виконати порівняння з нормативами та кращими практиками, можуть дати загальну якісну картину.

Важливо не лише визначити, що ж було зроблено у процесі реалізації заходу чи стратегічного плану, але й яким чином (тобто "процес" отримання цих "продуктів"). Наприклад, для стратегічної довгострокової програми може бути неможливим визначити точно необхідні заходи та результати другого і подальших років її реалізації. В такому разі заходи й очікувані результати реалізації плану у наступних роках визначаються наближено, а потім їх уточнюють за результатами аналізу процесу реалізації та напрацювань програми в перший рік її здійснення.

Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи заходу (програми). Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Індикатори кінцевих результатів проекту є за своєю суттю підсумковими. Індикатори, що відбивають специфіку вибраної проєкції (наприклад, виробництво певного товару або розвиток торговельної мережі).

За критерієм відповідності оцінюється, наскільки стратегія відповідає місії та головній меті розвитку підприємства.

За критерієм результативності оцінюється ступінь досягнення встановлених цілей та їх вплив на цільову групу (групи). Даний критерій передбачає два типи досягнень (табл. 1).

При відборі індикаторів застосовують низку критеріїв, а саме:

Відповідність: чи дає змогу індикатор виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми?

Чутливість: якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них?

**Таблиця 3. Стратегічна ціль I "Стабільність на ринку — збільшення частки"
Оперативна ціль I.1. "Стабільна виробнича програма"**

Назва завдання	Очікуваний результат	Джерело ресурсів	Виконавці	Терміни	Відповідальна особа
I.1.1. Оновити технологічні лінії виробництва	Покращення якості продукції; Зменшення собівартості	В межах операційних витрат	Директор з виробництва, технолог	2016 р.	Директор з виробництва
I.1.2. Запровадити гнучкі технологічні лінії для швидких змін у виробництві (за результатами реалізації та маркетингових досліджень)	Відповідність очікуванням ринку	В межах операційних витрат	Директор з виробництва. Технолог. Комерційний директор, маркетинголог	2016	Комерційний директор
I.1.3. Запровадити систему мотивації для маркетингологів та аналітиків щодо внесення змін у виробничу програму	Динамічне відстеження змін на ринку	В межах операційних витрат	Відділ маркетингу	Постійно	Комерційний директор

Простота і доступність: чи буде інформація доступною для збору та чи просто її буде збирати?

Надійність: чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та стабільними впродовж тривалого часу?

Простота: чи складно буде вирахувати величину індикатора?

Практичність: чи буде отримана інформація, використана для прийняття рішення та вивчення досвіду?

Об'єктивність: чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти однакового висновку?

Дешевизна: чи не будуть витрати на отримання інформації завеликими в порівнянні з одержаним прибутком або якісним соціальним ефектом від моніторингу?

Критерій ефективності вказує на кількість витрачених ресурсів на одиницю результату та може зіставлятися з попередніми/плановими показниками, прийнятими нормами та стандартами, показниками інших організацій/територій (представлено в таблиці 2).

Відповідність та моніторинг стратегічних цілей за визначеними оперативними цілями здійснюється за допомогою деталізованих таблиць. Так, в таблиці 3 представлена стратегічна ціль підприємства — "Збільшення частки ринку". Такі таблиці дозволяють визначити завдання та відповіді на питання "Що робити?", спрогнозувати очікуваний результат, визначити джерело ресурсів, виконавців, терміни та центр відповідальності. Деталізовані таблиці дозволяють сформулювати завдання кожному співробітнику та пов'язати їх з системою оплати та нематеріальної мотивації.

Використання науково-обґрунтованих методів стратегічного планування та реалізації стратегії дозволяє досягти таких результатів:

— підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;

— значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;

— планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат — скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей стратегії;

ВИСНОВКИ

Нині суттєво змінюються функції, що реалізуються під час планувального стратегічного процесу, зазнає змін сама роль стратегії, яка повинна бути гнучкою, мобільною та працюючою. Вона все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності, засобом згуртування колективу. Фактична реалізація стратегії може бути здійснена на основі визначених проєкцій, деталізації кожної стратегічної цілі до конкретних завдань та виконавця з подальшим моніторингом та контролем виконання з використанням проєктного підходу до управління.

Література:

1. Коваленко Е.А. Разработка резульативной стратегии предприятия. Методология. Визуализация. Аналитика. Показатели / Е.А. Коваленко // Устойчивое социально-экономическое развитие региона: сборник научных статей. — Гродно: Гр ГУ им. Я. Купалы, 2008. — Ч. 1. — С. 238—243.

2. Мейер К. Живая организация / К. Мейер, С. Дэвис. — Москва: Добрая книга, 2007. — 288 с.

3. Тупкало С. Путь к КРІ. Бизнес-целевой подход к формированию системы КРІ [Электронный ресурс] / С. Тупкало // & ФИНАНСИСТ. — 2012. — № 6. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/-/strategy/str239.html>

4. Пекар В. Разноцветная экономика [Электронный ресурс] / В. Пекар. — 2012. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/-/strategy/str246.html>

5. Хоманс Л. Живая коммуникация: Заметки на полях корпоративной стратегии [Электронный ресурс] / Л. Хоманс // Управление компанией. — 2011. — № 3. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/-/strategy/str235.html>

6. Вольська О. Стратегії, які працюють [Електронний ресурс] / О. Вольська. — 2012. — Режим доступу: <http://www.management.-com.ua/strategy/str231.html>

7. Юрчак О.В. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проєкт [Електронний ресурс] / О.В. Юрчак. — 2010. — Ч. 1. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>

References:

1. Kovalenko, E. A. (2008), "Develop effective business strategy. Methodology. Visualization. Analytics. Indicators", *Ustoychivoye sotsial'no-ekonomicheskoye razvitiye regiona. Chast' 1* [Sustainable socio-economic development of the region. Vol. 1], Gr GU im. Ja. Kupaly, Belarus, Grodno, pp. 238—243.

2. Mejer, K. (2007), *Zhivaya organizacija* [Live organization], *Dobraja kniga*, Moscow, Russia.

3. Tupkalo, S. (2012), "The path to the KPI. Business-oriented approach to the formation of KPI", & FINANSIST, [Online], vol. 6, available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str239.html> (Accessed 8 January 2015).

4. Pekar, V. (2012), "Colorful economy", available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str246.html> (Accessed 21 January 2015).

5. Homans, L. (2011), "Live Communication: Field Notes of corporate strategy", *Upravlenie kompaniej*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.management.-com.ua/strategy/str235.html> (Accessed 20 March 2015).

6. Vol's'ka, O. (2012), "Strategies that work", available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str231.html> (Accessed 2 March 2015).

7. Yurchak, O. V. (2010), "The current state of development strategies in Ukraine: draft strategy as", available at: <http://www.management.com.ua/-/strategy/str197.html> (Accessed 21 April 2015).

Стаття надійшла до редакції 18.06.2015 р.