

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ
REALIZATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES: PROBLEMS AND OBSTACLES**

Розглянуто основні проблеми і перешкоди, які виникають перед підприємствами при реалізації стратегії розвитку. Обґрунтовано доцільність використання збалансованої системи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства та реалізації стратегії. Наведено порядок формування збалансованої системи показників на підприємстві.

Ключові слова: *реалізація стратегії, збалансована система показників, бюджетування, стратегічні цілі.*

Basic problems and obstacles which arise up before enterprises during realization of strategy of development are considered. Expedience of the use of the Balanced Scorecard is grounded for the estimation of efficiency of activity of enterprise and realization of strategy. The order of forming of the Balanced Scorecard is resulted on an enterprise.

Keywords: *realization of strategy, Balanced Scorecard, budgeting, strategic aims.*

І. Вступ. В умовах динамічного зовнішнього середовища важливість розробки стратегії давно доведена. Лише підприємства, які знають курс свого розвитку можуть досягати успіхів. На сьогоднішній день, пливти за течією мало хто може собі дозволити. Питанням формулюванню стратегії присвячено багато праць теоретиків і практиків менеджменту. Багато років науковці вважали формулювання успішної стратегії ключовим фактором успіху. Багаточисельні роботи сформувались у певні школи стратегічної думки. Так, Г. Мінцберг розрізняє 10 таких шкіл [4]. Вони по-різному описують підходи до розробки

стратегії: як процес мислення, як процес формального планування, як процес вибору позиції підприємства, як процес передбачення майбутнього, як процес розвитку, як процес ведення переговорів тощо.

Якщо питанням розробки і формулюванню стратегії присвячено багато наукових праць, то питанням реалізації стратегії лише в останні роки приділяється необхідна увага. Досить часто, незважаючи на те, що розробка стратегії зайняла багато зусиль і часу, результати можна назвати менш ніж скромними. І, як правило, стратегія залишається планом, який просто є, про який знає лише керівництво підприємства, який ніхто не виконує і виконання якого ніхто не контролює. Дослідження показують, що зазвичай підприємства реалізують потенціал своїх стратегій в середньому на 63% [7]. Інше дослідження показало, що 70% невдач головних виконавчих директорів були результатом не поганої стратегії, а неефективної її реалізації [3]. При цьому керівництво підприємств, частіше за все, навіть не розуміє причини цього розриву між стратегією і отриманими результатами. Тому питання як реалізувати стратегію, наповнити її життям доволі актуальне. Адже вміння реалізувати концепцію стратегічного розвитку набагато важливіше ніж добре її розробити.

II. Постановка завдання. Метою написання статті є виділення основних проблем і перешкод, що виникають при реалізації стратегії, та можливість використання збалансованої системи показників для ефективної її реалізації.

III. Результати дослідження. Як правило особливістю роботи керівників українських підприємств є те, що вони звикли вирішувати питання і проблеми по мірі їх виникнення, оскільки правила ведення бізнесу мали здатність змінюватись щоденно. Таким чином, значного досвіду роботи зі стратегічними планами та інструментами, вони не мають [8].

Дослідження показують, що головними перешкодами успішної реалізації стратегії є те, що працівники підприємства не знають про її існування чи що з нею робити [1, 5]. Так, 40% керівників середнього рівня та менш ніж

5% рядових працівників розуміють стратегію та цілі свого підприємства, на якому працюють. Іншим негативним фактором, що чинить опір реалізації стратегії виступає відсутність прив'язки системи мотивації до стратегічних цілей, оскільки, як правило, вони прив'язуються до певних річних фінансових показників. Так, лише для 50% топ-менеджерів, 20% керівників середнього рівня та менш ніж 10% рядових співробітників цілі і винагороди пов'язані з реалізацією стратегії. По-третє, навіть якщо на підприємстві є відділи, які займаються розробкою стратегії та розробкою бюджету, то вони, як правило, не мають тісних взаємозв'язків між собою. В результаті, у близько 60% підприємств річні бюджети не прив'язані до стратегічних планів. Ще однією причиною низької ефективності реалізації стратегії є те, що керівники здебільшого орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. Так, в середньому 45% менеджерів зовсім не витрачають часу на обговорення і прийняття стратегічних рішень, а 85% команд управлінців витрачають менше 1 години на місяць.

Крім того, суттєвим недоліком як реалізації стратегії, так і оцінки ефективності діяльності є базування системи оцінки ефективності лише на фінансових показниках. За результатами огляду близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках.

Недоцільність такого підходу доведено серією досліджень в площині методик виміру ефективності діяльності підприємства з врахуванням зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків бізнес-процесів, а також фінансових і не фінансових показників. В рамках дослідження, що проводились професорами Д.Нортоном та Р.Капланом було доведено, що дуже часто в цілях покращення короткострокових фінансових показників здійснювалось зниження витрат на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів. Це негативно відображалось в майбутньому на фінансовому стані організації. Для вирішення проблеми і була розроблена концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволила інтегрувати фінансові і не фінансові показники ефективності [3, 5, 6].

Цілі і показники даної системи формуються в залежності від стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають його діяльність по чотирьох перспективах. Між усіма складовими збалансованої системи показників існує чіткий причинно-наслідковий зв'язок, який відображений на рис.1.



Рис.1. Складові збалансованої системи показників

Опираючись на прийняті стратегічні рішення, для кожної цілі визначається показник (показники), які характеризують ступінь досягнення

цілей і формується перелік заходів (ініціатив), виконання яких повинно забезпечити досягнення заданого показника. Потім процес змінює напрям, тобто перевіряється збалансованість, узгодженість встановлених показників. Для цього перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків – яким чином через досягнення показників нижчих рівнів (перспектив) будуть досягненні верхні рівні. За виконання заходів встановлюються відповідальні. Потім обов'язково встановлюється, яким чином буде здійснюватись збір даних для показників. Для цього, рухаючись зверху вниз, для кожного показника встановлюється процес зворотного зв'язку, формуються планові критерії та межі відхилень. Завершальним кроком є створення діаграми причинно-наслідкових зв'язків, яка наглядно показує яким чином пов'язані показники між собою (рис.2.).

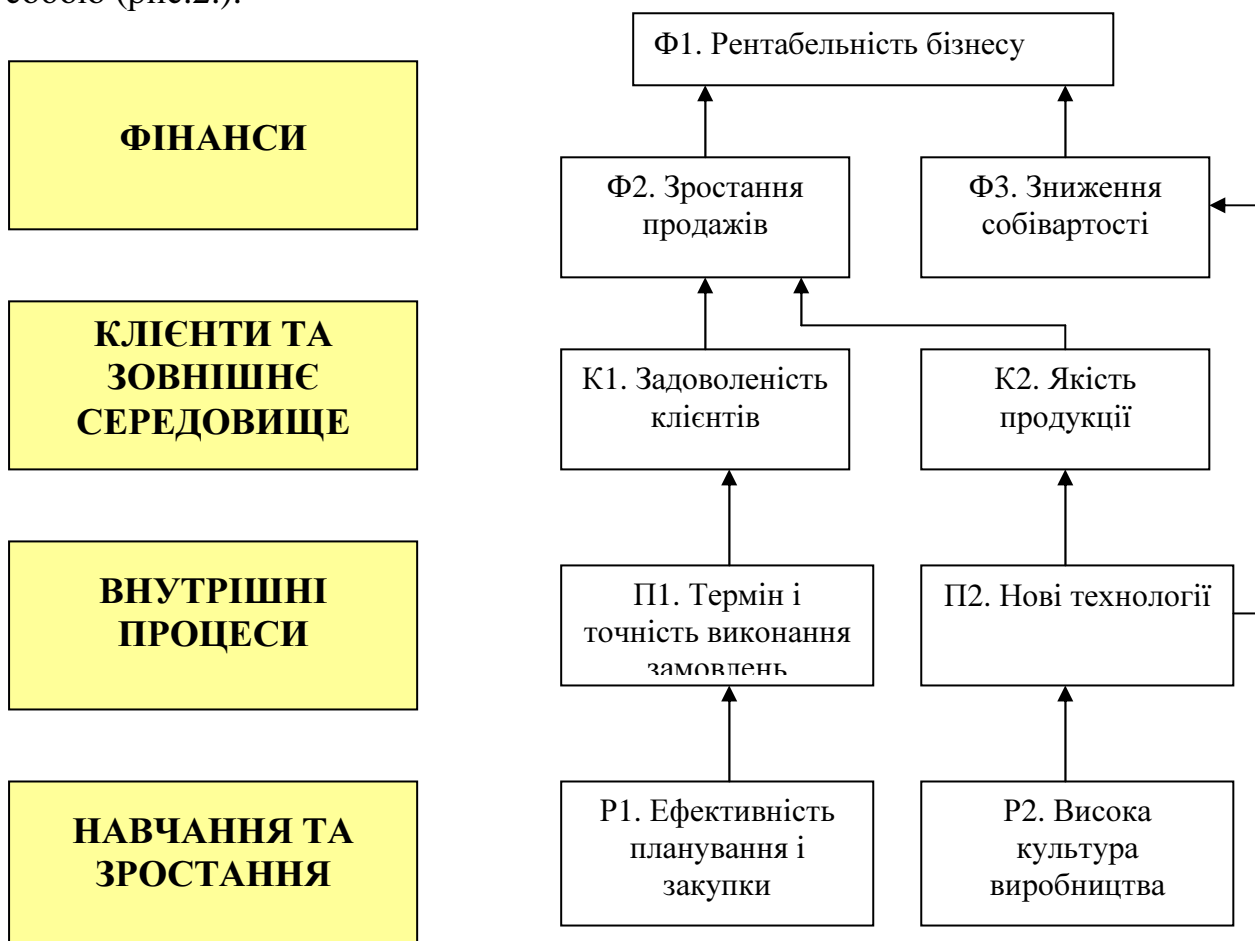


Рис.2 Стратегічна карта збалансованої системи показників

При створенні системи збалансованих показників необхідно визначитись із кількістю ключових показників. Їх повинно бути достатньо для того, щоб розкрити стратегію і, в той же час, не надто багато, так як це ускладнить управління ними. Автори концепції оптимальною кількістю на корпоративному рівні для перспективи «Фінанси» вважають 4-5 показників (22%), для перспективи «Клієнти» - 4-5 (22%), для перспективи «Внутрішні процеси» - 8-10 (34%), для перспективи «Навчання і ріст» - 4-5 (22%). Причому зрозуміло, що 80% показників будуть нефінансові. Крім того, вважається, що на корпоративному рівні та в основних бізнес-одиницях достатньо мати 15-25 показників, на рівні підрозділів – 10-15, а на індивідуальному рівні 5-10 показників.

Згідно дослідження, яке проводилось в Росії, більшість підприємств дотримується методологічних рекомендацій авторів – їх стратегічна карта в середньому включає до 15 показників. Однак, були і такі підприємства, де кількість показників була менше 10 [2]. Щодо терміну впровадження, то, за дослідженнями, він знаходиться в проміжку від 5 до 12 місяців. А для проведення розрахунків при збалансованій системі показників підприємства найчастіше обирають Microsoft Excel.

IV. Висновки. Більшість перешкод на шляху реалізації стратегії розвитку підприємства можна подолати за допомогою збалансованої системи показників. По-перше ця система розкриває стратегію підприємства, доносить її до всіх рівнів виконання, підрозділів, співробітників. Збалансована система показників виступає певним перекладачем стратегії для простих працівників, які, вже розуміючи стратегію і стратегічні цілі підприємства, направляють свої зусилля для досягнення цих цілей. По-друге, використовуючи збалансовану систему показників підприємство має змогу прив'язати винагороду і заробітну плату працівників до виконання стратегії підприємства, досягнення його цілей. По-третє, бюджет та збалансована система показників – це взаємодоповнюючі інструменти. Причому бюджет виступає першочерговим, оскільки створює для збалансованої системи показників основу у вигляді фінансово-економічних

показників, системи відповідальності на всіх рівнях підприємства, налагодженого процесу прогнозування й аналізу, системи управлінського обліку. Отже, на тих підприємствах, де працює система бюджетування, впровадження збалансованої системи показників буде доповнюючим елементом. В той же час, без системи бюджетування впровадити збалансовану систему показників буде неможливо. По-четверте, збалансована система показників дасть змогу подолати тенденцію в сучасному менеджменті на орієнтацію на тактичні цілі, оскільки більшість менеджерів орієнтовані на місячні та квартальні результати. Збалансована система показників концентрує підприємство на стратегічні цілі. По-п'яте, збалансована система показників заставляє розробляти стратегію з чітко сформульованими, конкретними, вимірювальними та досяжними цілями. По-шосте, збалансована система показників задає цілі для побудови системи бюджетування, управління персоналом, управління якістю тощо. По-сьоме, збалансована система показників акцентує увагу топ-менеджерів на таких важливих факторах, що визначають успіх підприємства як співробітники, ідеологія, корпоративна культура тощо.

Однак, не можна сприймати збалансовану систему показників як панацею від усіх проблем підприємства. Якщо в розвинутих країнах ця система використовується майже на 70% підприємств, то на українських підприємствах і досі немає прикладів успішного впровадження цієї системи. Оскільки у нас іще не склалась необхідна культура виробничих відносин та спостерігається недостатнє розуміння потенціалу даної технології. Іноді на підприємствах взагалі відсутні розроблені стратегії, або існують в голові керівника чи, навпаки, викладені в декількох томах, що робить неможливим реалізацію стратегії. Крім того, в складній економічній ситуації мало хто захоче витратити зусилля і кошти, щоб лише через кілька років побачити результати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Герасимов Е.Ю., Русин А.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии. <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>
2. Гершун А., Абрамова А. ССП в России: беспристрастный взгляд// Управление компанией. – 2002. - № 8. – С.62-67.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416с.
4. Минцберг Генри, Альстрэд Брюс, Лэмпел Джозеф. Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. – 564с.
5. Нивен Пол. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов /Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328с.
6. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128с.
7. Реализация стратегии. <http://www.v-ratio.ru>
8. Старинский Б. Стратегическое управление и ССП на Украине// Инвест-газета. – 2005. - №38-39.

Надійшла до редколегії 10 лютого 2009р.

Стаття рекомендована до друку д.е.н Мостенською Тетяною Леонідівною