

**Бойко І.А.**

*Національний університет харчових технологій, Україна*

## **Сучасні інструменти реалізації стратегії підприємств**

В умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища важливість розробки стратегії давно доведена. Якщо питанням розробки і формулюванню стратегії присвячено багато наукових праць, то питанням реалізації стратегії лише в останні 20 років приділяється необхідна увага. Досить часто, незважаючи на те, що розробка стратегії зайняла багато зусиль і часу, результати не завжди є задовільними. Дослідження показують, що зазвичай підприємства реалізують потенціал своїх стратегій в середньому на 63% через помилки при плануванні чи реалізації [6]. Інше дослідження показало, що 70% невдач головних виконавчих директорів були результатом не поганої стратегії, а неефективної її реалізації [7]. Якщо вибір стратегії більшою мірою визначається умовами ринку, то реалізація стратегії визначається специфікою підприємства, особливостями менеджменту та організацією бізнес-процесів. Тому питання як реалізувати стратегію, наповнити її життям доволі актуальне. Оскільки здатність ефективно реалізувати стратегію має таке ж велике значення як і її розробка.

В практиці широко використовуються такі основні інструменти управління реалізацією стратегії як система планів, бюджетування, а також управління по цілях та збалансована система показників.

Система планів та бюджетування, як правило, використовуються для планування і розподілу ресурсів. Вони є найпоширенішими інструментами реалізації стратегії.

Система планів організації є своєрідною формою матеріалізації планової діяльності [4]. Формування системи планів необхідно для підприємства, оскільки вони відображають прийняті стратегічні рішення і

розподіл ресурсів. Система планів сучасного підприємства включає чотири групи взаємопов'язаних планів: базовий стратегічний план (описує основний напрямок діяльності підприємства і включає в себе корпоративну стратегію на довгострокове майбутнє); тактичні плани розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) (головним змістом є ділові стратегії, спрямовані на зростання, збереження стабільності та посилення конкурентоспроможності, а також ліквідацію окремих неперспективних галузей господарювання); оперативні плани (регламентують поточну діяльність відділів і служб по досягненню корпоративної стратегії підприємства в цілому і ділової стратегії СБО, до складу якої ці відділи входять); програми та проекти (програми зазвичай визначають основні напрямки роботи на визначений період часу важливих аспектів діяльності організації. Програми підкріплюються конкретними проектами. Проекти відрізняються від програм тим, що вони мають встановлену вартість, графік виконання, включають технічні і фінансові параметри, тобто відрізняються високим рівнем опрацювання).

Слід відмітити позицію Гуркова І.Б., який реалізацію стратегії представляє через наступні інструменти [2]: політики (це фіксація діапазону допустимих і бажаних дій підприємства в певній галузі.); програми (перелік дій підприємства в певній сфері на майбутній період); проекти (системи заходів, що мають точні кількісні критерії ефективності); прийоми (це «спонтанні» дії менеджменту підприємства, що пов'язують дії, які передбачалися заздалегідь та оточення бізнесу, що постійно змінюється).

Наступним поширеним інструментом реалізації стратегії є бюджетування, що дозволяє раціонально розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі з оперативними планами тощо.

Більшість авторів розглядають наступні етапи розробки бюджетів [1]:  
1. Вибір основних напрямків розвитку підприємства, визначення стратегічних та оперативних цілей; 2. Розробка першого варіанту бюджетів у вигляді декількох альтернативних планів (наприклад, песимістичний, найбільш

ймовірний і оптимістичний варіанти); 3. Координація та аналіз першого варіанту бюджетів, перевірка на сумісність, огляд необхідних заходів щодо усунення стримуючих факторів і пов'язаних з ними витрат, внесення необхідних коректив, які забезпечують прийняття оптимальних планів; 4. Затвердження бюджетів керівництвом підприємства; 5. Подальший аналіз і коригування бюджетів відповідно до змінених умов, розробка гнучких бюджетів в залежності від рівня активності економічного суб'єкта.

Іншим управлінським інструментом, що сприяє узгодженню планування і процесу контролю в галузі людських ресурсів, є метод управління за цілями. Даний метод передбачає визначення менеджерами і працівниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, які використовуються для спостереження за такими результатами діяльності організації [5].

Наступним інструментом реалізації стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена Д.Нортоном та Р.Капланом. Це система стратегічного управління компанією на основі виміру і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Цілі і показники даної системи формуються в залежності від стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають його діяльність по чотирьох аспектах (перспективах): фінанси, клієнти та зовнішнє середовище, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Опираючись на прийняті стратегічні рішення, для кожної цілі визначається показник (показники), які характеризують ступінь досягнення цілей.

Всі розглянуті інструменти реалізації стратегії можуть використовуватись в практичній діяльності. Всі вони мають як переваги, так і недоліки, але найбільший ефект вони приносять у випадку їх поєднання.

### **Література:**

1. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006. – 320 с. – (Серия «Управление корпорацией»).
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
4. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Электронный ресурс] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3 – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml>
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336с.
6. Мэнкинс М. Реализация стратегии [Электронный ресурс] / Майкл Мэнкинс, Ричард Стил // V-Ratio, 2005. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_3134/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_3134/)
7. 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.