ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бойко І.А.

Національний університет харчових технологій

Забезпечення безперервного розвитку підприємства чи ефективне вирішення проблеми виживання може бути досягнуто на основі правильно розробленої та ефективно реалізованої стратегії розвитку. Причому реалізація стратегії має не менше значення ніж її розробка. Питанням розробки стратегії присвячено багато праць науковців: які інструменти стратегічного управління використовувати, хто повинен розробляти стратегію, чи потрібно розробляти стратегію взагалі? Але питанням реалізації стратегії лише в останні роки приділяється необхідна увага.

Адже дуже часто, незважаючи на те, що на розробку стратегії витрачено багато зусиль і часу, результати можна назвати менш ніж скромними. І здебільшого стратегія розвитку підприємства залишається планом, який необов'язково треба виконувати, про який знає лише вище керівництво підприємства і який може припадати пилом на поличці.

Дослідження показують, що зазвичай підприємства реалізують фінансовий потенціал своїх стратегій в середньому на 63%. І, як правило, керівництво підприємств навіть не розуміють причини цього розриву між стратегією і отриманими результатами. В результаті, для того, щоб хоч якось виправити ситуацію, що склалася, вони починають рухатися в різних напрямах, зовсім не дотримуючись стратегії, що розробили, не розбираючись, де виникли проблеми з реалізацією, і, тим самим, зводять нанівець всі зусилля, витрачені на розробку цієї стратегії. Таким чином, якщо підприємство зможе звести до мінімуму розрив між стратегією і результатами, це дасть йому велику конкурентну перевагу – можливість діяти цілеспрямовано.

На сьогоднішній день для реалізації стратегії у вищого керівництва підприємства є два таких інструменти: бюджет, що дозволяє управляти реалізацією стратегії в оперативному режимі та система збалансованих

показників (Balanced Scorecard), яка виступає стратегічним інструментом реалізації стратегії.

Збалансована система показників є найбільш популярною в світі концепцією управління реалізацією стратегії, що розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортоном та Р. Капланом. Збалансована система показників забезпечує ціле направлений моніторинг діяльності підприємства, що дозволяє прогнозувати та попереджати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного та оперативного управління, контролює найбільш суттєві фінансові і нефінасові показники діяльності. Як правило, виділяють чотири групи таких показників. Перш за все це фінансові показники, так як будь-яке підприємство життєво зацікавлено в своєму фінансовому розвитку і результатах. До фінансових показників можна віднести наступні показники: чистий та валовий прибуток; рентабельність продаж, активів, власного капіталу, інвестицій; показники ліквідності тощо. Інші нефінансові показники можна поділити на такі показники: показники «Клієнти» - характеризують ступінь задоволення своїх клієнтів (доля ринку, рост продаж за рахунок залучення нових клієнтів, термін, що необхідний для розробки і випуску нового продукту, своєчасність виконання поставок продукції, доля браку, число повернень продукції тощо); показники «Процеси» - характеризують основні процеси на підприємстві (постачання, виробництво, реалізація, обслуговування); показники «Розвиток» - характеризують ефективність управління людськими ресурсами (плинність кадрів, число претендентів на вакансії підприємства, витрати на навчання робітників, оцінка компетенції та підвищення кваліфікації співробітників, новаторські та творчі пропозиції, дисциплінованість тощо).

Крім того, для повної ефективності реалізації стратегії вона повинна бути певною мірою формалізованою, з чітко визначеними цілями. Цілі повинні бути ясними, такими що кількісно вимірюються, орієнтованими на конкретні дії, досяжними та відноситись до певних часових інтервалів.