

# ПРОЕКТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© 2019 ЛАВРЕНЕНКО В. В., ЯНГОЛЬ Г. В.

УДК 338.2  
JEL Classification: M2

Лаврененко В. В., Янголь Г. В.

## Проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств

Метою статті є розробка алгоритму проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств з позиції теорії складності. Уперше визначено поняття «стратегічна результативність підприємства». Розкрито змістовне наповнення феномена інтеграції систем вимірювання результативності у механізм управління стратегічною результативністю, що утворює складний процес забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності. Розглянуто такий процес як складну систему, якій притаманні власні властивості – компоненти управління та етапи. Визначено джерела виникнення складності у такій інтеграції. Розглянуто інтегровану бізнес-модель підприємства як оптимальну для досягнення максимальної стратегічної результативності підприємства. Запропоновано алгоритм розробки комплексної системи забезпечення результативної діяльності на основі формування та імплементації вимірювання рівня стратегічної результативності.

**Ключові слова:** стратегічна результативність, система вимірювання результативності, бізнес-модель, теорія складності, процес забезпечення стратегічної результативності.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-108-118>

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 16.

**Лаврененко Валентина Віталіївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: vlave@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1371-8452>Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7460-2017>

**Янголь Ганна Вікторівна** – аспірант кафедри економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: anna.buglak@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6245-6140>УДК 338.2  
JEL Classification: M2

## Лаврененко В. В., Янголь А. В. Проектирование процесса обеспечения стратегической результативности предприятий

Целью статьи является разработка алгоритма проектирования процесса обеспечения стратегической результативности предприятий с позиции теории сложности. Впервые определено понятие «стратегическая результативность предприятия». Раскрыто содержательное наполнение феномена интеграции систем измерения результативности в механизм управления стратегической результативностью, который отображает сложный процесс обеспечения максимально возможного уровня стратегической результативности. Такой процесс представлен в виде сложной системы, которой присущи собственные свойства – компоненты управления и этапы. Определены источники возникновения сложности в такой интеграции. Рассмотрена интегрированная бизнес-модель предприятия в качестве оптимальной для достижения максимальной стратегической результативности предприятия. Предложен алгоритм разработки комплексной системы обеспечения результативной деятельности на основе формирования и имплементации измерения уровня стратегической результативности.

**Ключевые слова:** стратегическая результативность, система измерения результативности, бизнес-модель, теория сложности, процесс обеспечения стратегической результативности.

Рис.: 3. Табл.: 1. Библ.: 16.

UDC 338.2  
JEL Classification: M2

## Лаврененко В. В., Янголь Г. В. Designing the Process of Ensuring the Strategic Performance of Enterprises

The aim of the article is to develop an algorithm for designing the process of ensuring strategic performance of enterprises based on the principles of complexity theory. For the first time, the concept "strategic performance of an enterprise" is defined. There disclosed the content of the phenomenon of integrating performance measurement systems into the mechanism of strategic performance management reflecting the complex process of ensuring the highest possible level of strategic performance. The process is presented in the form of a complex system characterized by its own properties – control components and stages. The sources of difficulties that can emerge in such integration are identified. The integrated business model of an enterprise as the optimal one for achieving the maximum strategic effectiveness of an enterprise is considered. There proposed an algorithm for the development of an integrated system to ensure effective performance based on the formation and implementation of measuring the level of strategic performance.

**Keywords:** strategic performance, performance measurement system, business model, complexity theory, process of ensuring strategic performance.

Fig.: 3. Tabl.: 1. Bibl.: 16.

**Лаврененко Валентина В.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**Лавренко Валентина Витальевна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

*E-mail:* vlave@ukr.net

*ORCID:* <http://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

*Researcher ID:* <http://www.researcherid.com/G-7460-2017>

**Янголь Анна Вікторівна** – аспірант кафедри економіки і підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

*E-mail:* anna.buglak@gmail.com

*ORCID:* <http://orcid.org/0000-0001-6245-6140>

*E-mail:* vlave@ukr.net

*ORCID:* <http://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

*Researcher ID:* <http://www.researcherid.com/G-7460-2017>

**Yanhoh Hanna V.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

*E-mail:* anna.buglak@gmail.com

*ORCID:* <http://orcid.org/0000-0001-6245-6140>

**Вступ.** Результативність сучасних підприємств, що функціонують у динамічному середовищі, залежить, з одного боку, від загальногалузевого розвитку та зміни економічної кон'юнктури як на державному, так і глобальному рівні, а з іншого – від правильних управлінських рішень і розробки адекватного сучасним умовам механізму досягнення бажаних результатів. Менеджмент результативної діяльності підприємства має ґрунтуватися на використанні сучасних інструментів управління, вимірювання та забезпечення максимальних результатів як складових єдиного процесу. Задач формування такого процесу необхідною є розробка концептуальної теоретичної основи категоріального апарату «результативної діяльності» та прикладної методики її забезпечення, яка відкриває можливості подальшим дослідженням застосування стратегічного вимірювання результативності для вирішення цілого ряду практичних проблем шляхом розробки та використання системи, яка веде до постійного вдосконалення, організаторського навчання, управління процесом зміни та стратегічного управління операційною діяльністю.

Питанням дослідження результативності діяльності підприємства, механізмів її вимірювання та управління присвячено чимало вітчизняних і зарубіжних публікацій. На особливу увагу заслуговують праці П. Друкера, Г. Коккінза, В. Парето, С. Сінка, Д. Нортон, Ю. Шрейдера, С. Ейлора, Б. Голда, С. Покропівного, В. Геєця, О. Олексюка, І. Прокопенка, Д. Мескона, К. Вагнера, Б. Райзберг, Г. Кандзі, Дж. Вагнера, П. Алмстрома, А. Ніілі, Ф. Хедоу, С. Оквіра, Ю. Бітітчі, Г.Сміта та ін. Проте відсутність чіткого розмежування стратегічного рівня результативності провокує дезорієнтацію процесу управління з поля забезпечення та вимірювання результатів у поле їх фактичного оцінювання, роблячи неможливим превентивний вплив на їх величину. Загалом вітчизняні дослідження в галузі результативності є досить інтегрованими і ґрунтуються як на накопиченому прикладному досвіді, так і на дослідженнях зарубіжних теоретичних пошуків. Більшість теоретичних і науково-прикладних питань забезпечення результативності через їх багатогранність і багаторівневості не враховують особливостей окремих галузей і особливостей продукції, що випускається. Зі сказаного вище випливає необхідність створення цілісної науково обґрунтованої теорії та практики формування і розвитку механізму забезпечення стратегічної результативності.

**Мета** статті полягає в комплексному практичному вирішенні проблемних питань забезпечення результативної діяльності підприємств на стратегічному рівні шляхом розробки методичних рекомендацій щодо формування алгоритму проектування процесу забезпечення високого рівня стратегічної результативності з позицій теорії складності.

**Виклад основного матеріалу.** Результативність підприємства з позицій системно-синергійного підходу слід розглядати через систему цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується вона як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх і внутрішніх факторів умов функціонування підприємства) [1]. У контексті забезпечення результативної діяльності це визначення необхідно класифікувати за ознакою рівня управління з відповідним розподілом результативності на стратегічну, оперативну та поточну.

Слід зазначити, що спроби такої диференціації у вигляді використання термінів «стратегічна» та «оперативна» результативність можна знайти у ряді зарубіжних і вітчизняних джерел (праці М. Портера, Т. Феллона, А. Ключкова та ін.), в яких сутність стратегічної результативності пов'язана з якісними змінами на підприємстві, зокрема, завоюванням нових ринкових позицій та придбанням нових якісних переваг, на відміну від оперативної результативності підприємства, яка показує лише результативність поточної діяльності, тобто ефективність задіяних ресурсів). У зазначених працях стратегічна результативність розглядається як спосіб мислення та діяльності у напрямку забезпечення досягнення місії, цілі та стратегії підприємства [3]. Виділення стратегічної результативності з-поміж інших обґрунтовано необхідністю структуризації конкретних результатів ієрархічним рівням стратегічного планування, у рамках якого встановлюються організаційні цілі, які далі визначають діапазон оцінювання результативності діяльності.

За авторським визначенням, стратегічну результативність доцільно розглядати через призму багаторівневості визначення ефективності реалізації розробленої

стратегії підприємства та трактувати як здатність системи забезпечувати оптимальний результат діяльності для всіх стейкхолдерів організації на основі процесів стратегічно орієнтованого цілепокладання, націленого на отримання максимального результату на основі використання як внутрішніх, так і зовнішніх характеристик. Теоретичне обґрунтування використання терміна «стратегічна результативність» дасть можливість подальшим дослідженням застосування стратегічного вимірювання результативності для розробки та використання такого алгоритму її забезпечення, який веде до постійного вдосконалення, організаторського навчання, управління процесом зміни та стратегічного управління операційною діяльністю. Таким чином, осмислення «стратегічної результативності діяльності» має ґрунтуватися на дослідженні механізмів її забезпечення, визначальний вплив на які справляють наявні моделі вимірювання та управління результативністю.

У своєму історичному розвитку вимірювання результативності трансформувалося від практики складання фінансової звітності до використання множинних критеріїв досягнення цінності для власників, що утворюють певну систему. Дж. Вагнер визначає систему вимірювання результативності (Performance measurement system, далі – PMSS) як систему, котра складається з компонентів, які є індивідуальними показниками результативності, за допомогою яких описуються елементи, їх характеристики та взаємозв'язки в досліджуваній моделі для вимірювання результативності [14]. Це твердження, хоч і обмежене, забезпечує відповідну основу для побудови ефективного алгоритму забезпечення стратегічної результативності для специфічних потреб окремого підприємства.

На нашу думку, ефективна система вимірювання стратегічної результативності має: здійснювати функціональне стратегічне управління в системі управління стратегічними операціями, забезпечуючи систему спільного вдосконалення операційної ефективності та загальної результативності бізнесу; бути відповідальною за формулювання стратегії та моніторинг результатів бізнесу; виробляти позитивні зміни в організаційних системах і процесах; розробляти можливості безперервного вдосконалення шляхом впровадження та управління системи стратегічного управління інтегрованими операціями; виробляти позитивні зрушення в організаційній культурі; надавати більш глибоке розуміння потреб ринку з метою створення прийнятної цінності для клієнтів; демонструвати, що вимоги до проектування системи призводять до бажаних результатів; відповідати зовнішнім вимогам, які безпосередньо не керуються організацією. Проте головною вимогою до такої системи має бути її здатність інтегруватися у процес стратегічного управління, націленого на забезпечення максимальних результатів. Використання і удосконалення системи вимірювання результативності тісно пов'язане з системами управління [15].

На думку багатьох учених (Харкенс, Борн [7], Рахрек [8] та ін.), перешкодами для впровадження ефективних систем вимірювання результативності, первісно створених як процеси, покликани сприяти встановленню організаційних цілей та відслідковуванню прогресу з плином часу, виступають «складності» їх інтеграції у процес управління, обу-

мовлені зовнішніми та внутрішніми організаційними факторами в цифрових економіках. Виникнення таких «складностей» пов'язане з введенням повного управління якістю (TQM) у 1980-х роках і революцією традиційних систем обліку в зворотному напрямку в 1990-х роках: коли групи людей, функціональним обов'язком яких раніше було лише вимірювання результативності (Performance measurement, PM), стали відповідальними і за прийняття рішень. З цього моменту по суті організації почали адоптувати структури, які природно розподіляються на основі ієрархічного обміну інформацією в поперечному напрямку через підприємство. Такий розподіл суперечив потоку строгих ієрархічних структур управління, які вже існували для управління підприємством, що призвело до їх інтеграції – трансформації систем вимірювання у моделі управління результативністю, що утворюють разом «складні» моделі забезпечення результативності (complex performance model, далі – РМС). Таким чином, за сучасних умов концептуальною ознакою здійснення управління результативністю діяльності на підприємстві є наявність відповідної РМС.

Таким чином, розуміння складності та комплексності взаємодії систем управління та вимірювання результативності може бути висвітлено через призму перспектив теорії складності<sup>1</sup>, відповідно до якої організації вважаються складними та нелінійними системами, а їх асоційовані члени та їх взаємодія з підсистемою визначають їх поточну та майбутню поведінку за допомогою самоорганізованого набору правил формування порядку [5], у сукупності забезпечуючих досягнення цільових результатів.

Таким чином, під складністю системи РМС варто розуміти структуру та поведінку кожного компонента всередині системи, при чому систему в цілому мають характеризувати взаємозв'язки між кількома компонентами. Загалом теорія складності системи була заснована у 2014 році Роеріком та Лью'сом [8], згідно з яким розгляд системи означає вивчення та класифікацію відомих системних властивостей (онтологічних, телеологічних, генетичних та функціональних), які є реальними світовими проявами певної системи. При цьому онтологічна властивість охоплює внутрішні структури, які включають керівництво, організаційну культуру та поведінкові фактори. Телеологічна властивість охоплює об'єкти середовища, для яких встановлюються цілі. Генетична властивість являє собою еволюцію системи з плином часу. Функціональна властивість являє собою конкретну діяльність, яку слід виконати для досягнення стратегічних цілей.

Г. Гробман [7] стверджує, що теорія складності виходить за рамки системного мислення і може застосовуватися для розуміння управління та дизайну організації діяльності підприємства. Складність в організації, як правило, викликана змінами. Згідно з Бітічі та ін. [4], сучасні підприємства функціонують в умовах бурхливого середовища, в яких зміна може бути викликана такими факторами, як глобалізація, відкриті інновації, аутопоетичні мережі, технологічні перетворення, соціальні мережі, реінжиніринг

<sup>1</sup> Теорія складності (інші назви теорія «комплексної стратегії» або «складних адаптивних організацій») – використання вивчення складних систем в області стратегічного управління і дослідженнях економіки підприємства

процесів, безперервне поліпшення і вимірювання результативності.

Незважаючи на те, що феномен інтеграції управління та вимірювання результативністю (PMM – performance measurement and management) отримав належну увагу дослідників і практиків (за останні кілька років (2009–2017 рр.) було опубліковано більше 6 тис. досліджень по PMM (2/3 від загальної кількості досліджень результативності підприємства), що демонструє зростаюче значення цієї теми в науковій літературі за останні роки), – більшість PMS все ще не є динамічними та стійкими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [8]. Як наслідок, організації, працюючи на динамічних ринках, звертаються до статичних PMS під час роботи над динамічними стратегіями, що спричиняє складність і неефективність розподілу ресурсів. Щоб зрозуміти динаміку складності в PMM, необхідно враховувати життєвий цикл PMS, роль технічного та соціального контролю для ефективного функціонування PMS, а також теоретичний об'єктив складності, за допомогою якого PMS розглядаються як комплексні системи.

Навіть легка і відносно незначна турбулентність може привести до величезних змін з непередаваними наслідками в отриманні результатів і навпаки. Згідно зі Стейсі [12] існують три типи ефектів від таких змін: 1) PMS не впливає на організацію, підвищуючи ризик застарілої системи; 2) сприяння PMS неконтрольованій нестабільності в організації, підвищуючи ризик саморуїнування; 3) сприяння PMS контролюваній нестабільності, адаптації підприємства до змін з метою виживання.

Задля розуміння складності механізму інтеграції системи вимірювання у систему управління необхідно трактувати роль систем як агентів змін [13]. Згідно зі С. Оквіром, складність системи управління результативністю являє собою результат конфлікту між організацією та механізмами соціального та технічного контролю, пов'язаними з PMSS. Таким чином, щоб зрозуміти труднощі розробки ефективної системи забезпечення стратегічної результативності (PMS), її необхідно розглядати як складну систему, якій притаманні власні властивості. Аналіз теоретичних джерел з теорії складності дав змогу виокремити чотири властивості системи PMSS, які тісно пов'язані з соціальним і технічним (організаційним) контролем при впровадженні PMS (рис. 1).

Важливо визнати, що PMS є складною адаптивною соціальною системою, користувачі якої допомагають створювати результат і реагувати на навколишнє середовище для досягнення мети. У цьому випадку метою такої системи є моніторинг та оцінка результативності задля поліпшення та контролю за своїми компонентами [9].

Від розуміння труднощів, на які слід очікувати при розробці адекватної системи забезпечення стратегічної результативності, необхідно перейти до конкретних рекомендацій щодо її впровадження. За сучасних умов найбільш широко застосованою та адаптованою PMS є модель життєвого циклу впровадження PMSS Борна [7], котра складається з етапів розробки вимірювання результативності, узгоджених зі стратегією організації, здійснення виміру шляхом впровадження відповідних систем і процедур для збору та обробки даних, які дозволяють проводити вимірювання та забезпечення використання вимірювання як

частини прийняття рішень, що регулярно викривають обґрунтованість виміру.

Аналіз кращих практик для реалізації запропонованих етапів дозволив синтезувати дві широкі перспективи елементів управління результативністю [4]: соціальний (художній) та технічний (науковий) контроль. Соціальний контроль базується на культурному та поведінковому контролі, що досягнутий за допомогою особистих рис, структур або бюрократичних елементів і взаємодій. Деякі з цих елементів управління можуть бути неявними та неформальними. Технічний контроль включає в себе спеціальні методології, які є об'єктивними та раціональними і використовуються для досягнення певної мети. Вони, як правило, є теоретичними, об'єктивними та зазвичай мають явний характер і включають різні вимірники, інформаційні системи, методи збору даних, аналіз і візуальне сприйняття. Рамки, які характеризують соціальний та технічний контроль як два виміри результативності, були теоретично обґрунтовані Смітом та Бітічі [11] та розширені С. Оквіром у 2018 р. [9].

Аналіз існуючих досліджень у рамках PMSS та PMM дав можливість визначити взаємодію між типами складності системи PMS на різних етапах її життєвого циклу та класифікувати її унікальні сучасні особливості у трьох категоріях: поведінка людей, організаційні можливості та наслідки для діяльності [6]; визначити технічний контроль для ефективної системи управління персоналом через допоміжні структури, інформаційні системи, методи збору даних, аналіз і візуалізацію даних; виявити шість джерел складності, які тісно пов'язані з соціальними та технічними аспектами системи Сміта та Бітічі (2017): роль, завдання та процедури, пов'язані з соціальним виміром, та методологічні, аналітичні та технологічні види складності, пов'язані з технічним виміром (табл. 1).

Таким чином, система забезпечення стратегічної результативності є складною адаптивною соціальною системою (оскільки складається з великої кількості елементів, взаємодія яких створює нову поведінку, яку неможливо передбачити шляхом повного аналізу лише окремих з них), має власний життєвий цикл, який взаємодіє з низкою інших елементів, що демонструють рівні складності в різний час (тому примусове управління такою адаптивною системою може мати негативний характер впливу на процес вимірювання та забезпечення [4]). Вивчаючи переваги та недоліки використання інструментів і методів вимірювання та управління результативністю, основними причинами їх використання слід вважати зосередженість на контролі та стратегії на основі використання інформаційних систем як фундаменту для зростання.

Отже, система забезпечення результативності як процес стратегічного управління відображає складні інтеграційні процеси, які виникають всередині організації, породжується в рамках короткострокових і довгострокових процедур управління PMSS і непомітно підтримують їх.

Таким чином, PMS можна визначити як систему забезпечення стратегічної результативності, що відображає складний процес взаємодії системи управління результативністю та систем її вимірювання, послідовність процедур, процесів і дій працівників із забезпечення перетворення стратегічних планів на результати. Якщо розглядати стра-

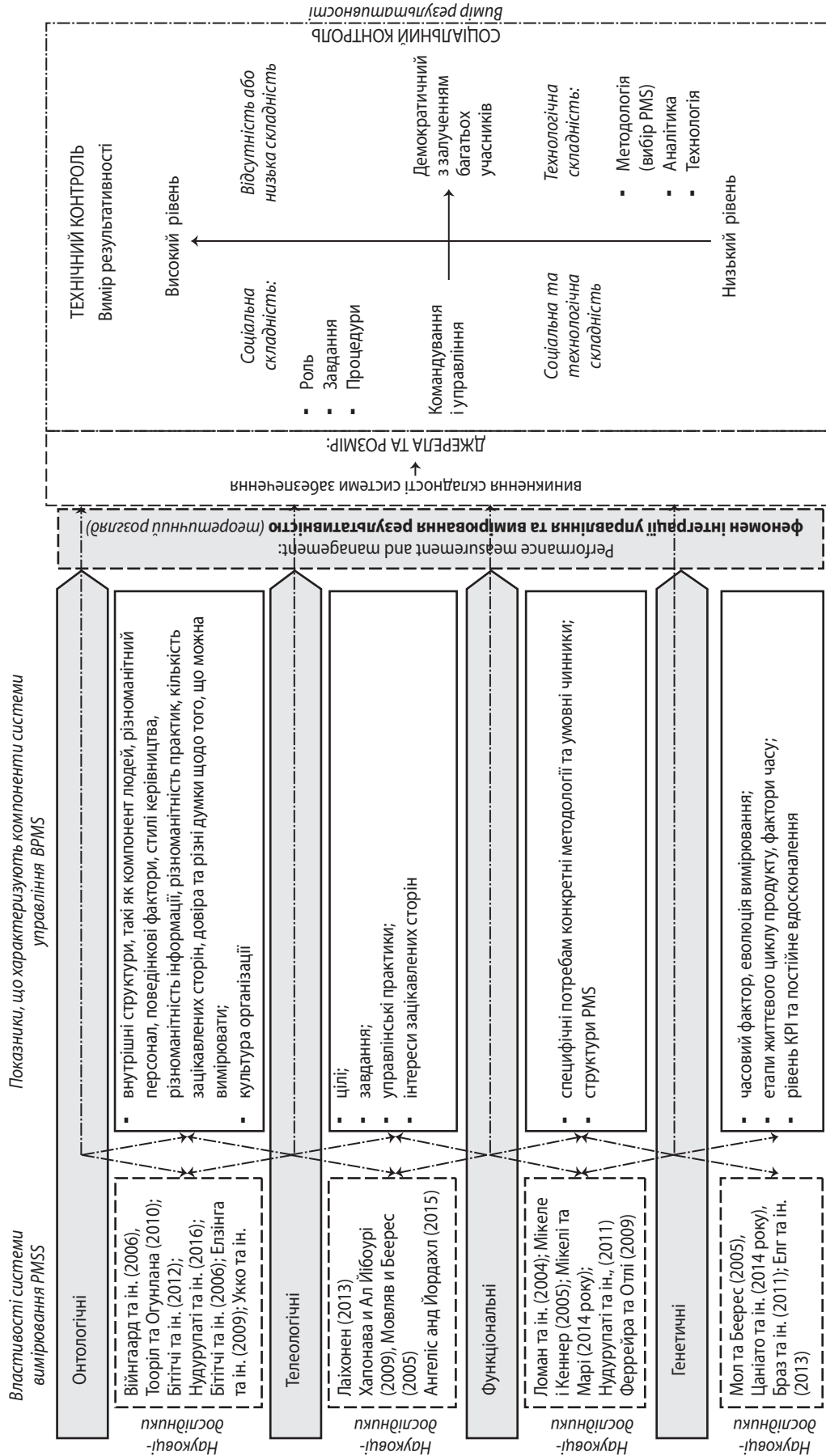


Рис. 1. Феномен перетворення процесу вимірювання результативності у систему забезпечення високорезультативної діяльності та властиві йому складності

Джерело: складено авторами за [7]

Аналіз витоків складності у феномені інтеграції систем вимірювання та управління результативністю діяльності (PMM) та шляхів її подолання

Вимір / контроль	Властивість	Тип складності	Визначення/ Чинники виникнення	Шляхи уникнення складності
1	2	3	4	5
1. Соціальний	онтологічна	1. Соціальна	лідерство, ієрархічні структури, розширення можливостей, довіри, недостатня мотивація працівників, поведінка працівників, навчання, навички, довіра та культура	високорезультативна практична діяльність (HPWS), практики високої участі, які допомагають організаціям досягнути кращої результативності через:
		1.1. Складність ролей	організації не контролюють такі поведінкові фактори, як розширення прав і можливостей, автономію, довіру, спілкування і навчання, що розвиває рольову складність; взаємозв'язок / конфлікт між окремими ролями і тим, як вони повинні бути належним чином розподілені	індивідуальний соціальний контроль
		1.2. Складність завдання	впровадження нових вимірників або нових способів вимірювання та управління часто призводить до двозначності і конфлікту з існуючими знаннями, навичками і ресурсами, що призводить до складності завдань, відсутність стандартизації	програми, спрямовані на розробку уповноважених, багатопрофільних груп самоврядних і добре скоординованих осіб, призводять до ефективності завдань
		1.3. Складність процедур	відсутність консенсусу щодо методів досягання належного балансу між рівнем контролю над людьми і рівнем свободи або автономії, наданої їм; виникає при відсутності інформації про пріоритети або процес змін підпрограми, відсутність стандартизації	за допомогою зрілого соціального контролю, такого як автономія, розширення прав і можливостей, встановлення взаємозв'язку між користувачами системи, організації можуть самостійно адаптуватися до змін, одночасно створюючи нові правила і стратегію ефективного функціонування PMS
2. Технологічний	функціональні, телеологічні, генетичні	2. Технологічна	моделі, інформаційні системи, методи збору даних, аналіз візуального зв'язку	системи управління результативності мають певні цілі, такі як підвищення результативності, навчання або контроль і тому для досягнення цих цілей використовуються конкретні методології, технології та аналіз для досягнення цих цілей; зрілі технічні засоби, такі як збалансований набір показників, високий ступінь визначених випадкових відносин, стратегічні вимірники, що застосовуються до нижчих рівнів, цілі та стимули, пов'язані з доступними способами, стратегічними цілями, заходами та їхніми тенденціями, а також регулярні та часті огляди результатів діяльності
		2.1. Методологічна складність	конфлікт між підходом до вибору вимірників (кількісних або якісних) та труднощами, які виникають під час вибору типу основних показників результативності (KPI), їх розрахунків та кількості використовуваних KPI	використання підходів «динамічної системи» та «багатокритеріального аналізу рішень»
		2.2. Аналітична	труднощі розуміння кожної міри, її впливу на інші міри та її вплив на стратегію організації в цілому, часто пов'язана з відсутністю розуміння причинно-наслідкових зв'язків між мірами, представленням даних, складними діаграмами та графіками та візуальними екранами	використання більш наукових та об'єктивних методів, таких як математичне та імітаційне моделювання, динаміка систем, причинно-наслідковий аналіз, кореляції та регресії для розробки та використання конкретних мір. Ці аналітичні підходи обмежують суб'єктивність, невизначеність і конфлікт між вимірами.

1	2	3	4	5
				Використання Інтернету речей (такі технічні засоби контролю як результати моделювання, планові та фактичні дані про виробництво, дані часових позначень тощо), чіткість цілей, використання нестримних показників результативності сталого розвитку
		2.3. Технологічна складність	динамічні технологічні зміни цифрової економіки: зміна способів взаємодії клієнтів та підприємства, способу збору даних; відсутність ефективної координації та інтеграції між вибором та впровадженням технологій (насамперед інформаційних систем)	впровадження добре структурованого, захищеного ресурсами та зосередженого на підвищенні можливостей технічного контролю: проектування вимірювальної структури, інформаційних систем та механізмів звітування з використанням балансових показників

Джерело: складено за аналізом літературних джерел

тегію підприємства як відповідь на три основні питання: які товари й види послуг необхідно пропонувати, які ринки можливо і необхідно обслуговувати та як домогтися успіху, то РМС орієнтує на пошук конструктивних рішень у всіх трьох випадках, проте головне її завдання полягає у відповіді на третє питання – про досягнення успіху – шляхом підбору і реалізації відповідних стратегій. Це стає можливим тому, що система РМС охоплює відповідальність за виконання стратегії на всіх рівнях підприємства, допомагаючи менеджерам заздалегідь розпізнати й оперативніше реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

У цьому ракурсі концепція забезпечення стратегічної результативності має базуватися на теорії стратегічного управління, управління результативністю діяльності та вартісно-орієнтованому управлінні. Формування системи вимірювання та управління стратегічною результативністю підприємства, орієнтованої на різних суб'єктів, потребує вирішення цілого комплексу складних організаційних, правових, фінансових та економічних питань, які відносяться до компетенцій менеджменту організації. Сучасний цілісний системний підхід до управління «стратегічною результативністю діяльності підприємства» можна представити як модель інтеграції шести систем, описаних Д. Деєм [16]: системи управління (вдосконалення керівниками ключових процесів, трансформація місії та цінності в стратегію та цілі, процеси та практики, дії та відповідальність, виконання та продуктивність), комунікації (стратегічне спілкування), відповідальності (системи підзвітності), якості (створення та оптимізація експлуатаційних показників), система результативності персоналу (залучення, розвиток та утримання найбільш талановитих людей), та вимірювання (система показників, оглядів та коригувань), система ризик-менеджменту, що покликана пристосовувати всі бізнес-процеси відповідно до динамічних змін.

Слід зазначити, що, хоча підходи до стратегічного управління різняться, в їх основі мають лежати аналогічні етапи, які характеризують сутність стратегічного управління як процес забезпечення результативної діяльності підприємства. Таким чином, РМС варто розглядати і як управлінську концепцію, котра дозволяє структурувати існуючі управлінські методики, процеси, показники, бізнес-

правила, ролі учасників і інформаційні потоки, а за необхідності – переглядати їх відповідно до інтересів компанії та змінних умов бізнесу. У загальному вигляді зміст управління результативністю діяльності підприємства на основі інтегрованої бізнес-моделі підприємств можна навести таким чином (рис. 2).

Отже, зміст управління стратегічною результативністю діяльності підприємства засновано на чотирьох функціональних етапах: планування і виконання, контроль, оцінка відповідності, коригування. Ці етапи були розроблені шляхом адаптації фаз циклу Демінга-Шухарта (PDCA) і функцій менеджменту підприємства, спільне використання яких дозволило описати їх зміст. Так, планування і виконання, які є функціональним етапом, спрямовані безпосередньо на отримання результату і обумовлюють поточний стан справ на підприємстві [2].

Викладені проблеми та підходи до їх вирішення дозволяють зробити висновок про необхідність створення в кожній компанії цілісної системи характеристик її стратегічної результативності, на основі яких суб'єкти бізнес-відносин зможуть приймати вірні управлінські рішення.

На рис. 3 наведено авторське бачення алгоритму проектування процесу як комплексної системи забезпечення високорезультативної діяльності на основі формування та імплементації вимірювання рівня стратегічної результативності, який дає змогу систематизувати теоретично-прикладні засади формування моделі досягнення високих стратегічних результатів на основі виявлення глобальних і специфічних аспектів результативного розвитку підприємств, сформулювати таку методику вимірювання інтегрального рівня стратегічної результативності та розробити на її основі модель забезпечення високого її рівня, обґрунтувавши необхідність процесу трансформації бізнес-моделі підприємства для сталого результативного розвитку.

Практична реалізація РМС означає, що в короткостроковій перспективі в процесах управління повинні здійснюватися тактичні дії і здійснення різних програм у рамках єдиної стратегії, у тому числі: реєстрація подій і накопичення даних, аналіз процесів і реєстрація рутин як об'єктів змін, інтерактивність прийняття рішень; покрокові дії менеджерів і експертів (команд) для досягнення цілей в умовах невизначеності та постійних змін; моніто-

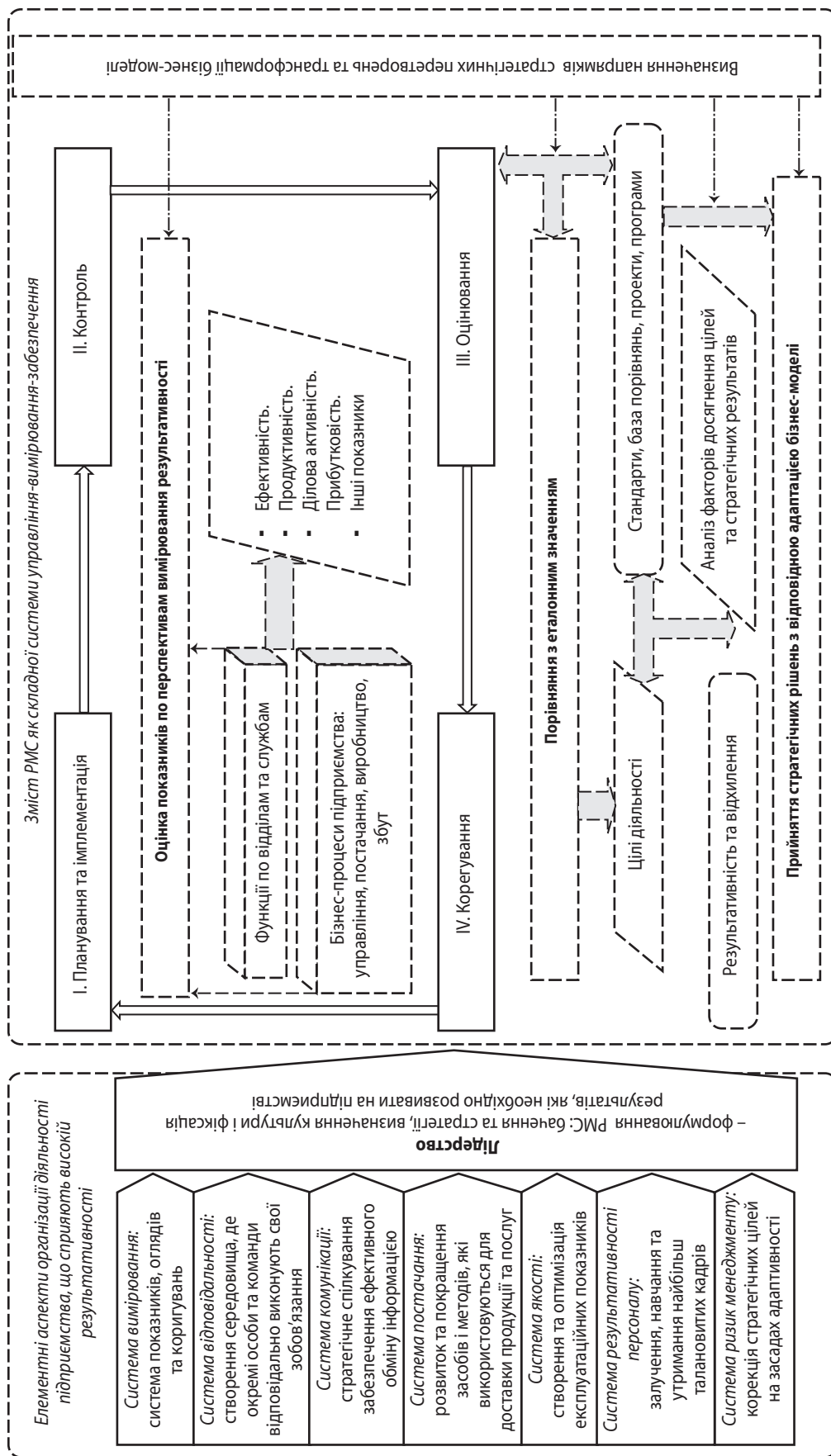


Рис. 2. Концептуальні аспекти системи забезпечення RMS результативної діяльності підприємств

Джерело: розроблено авторами



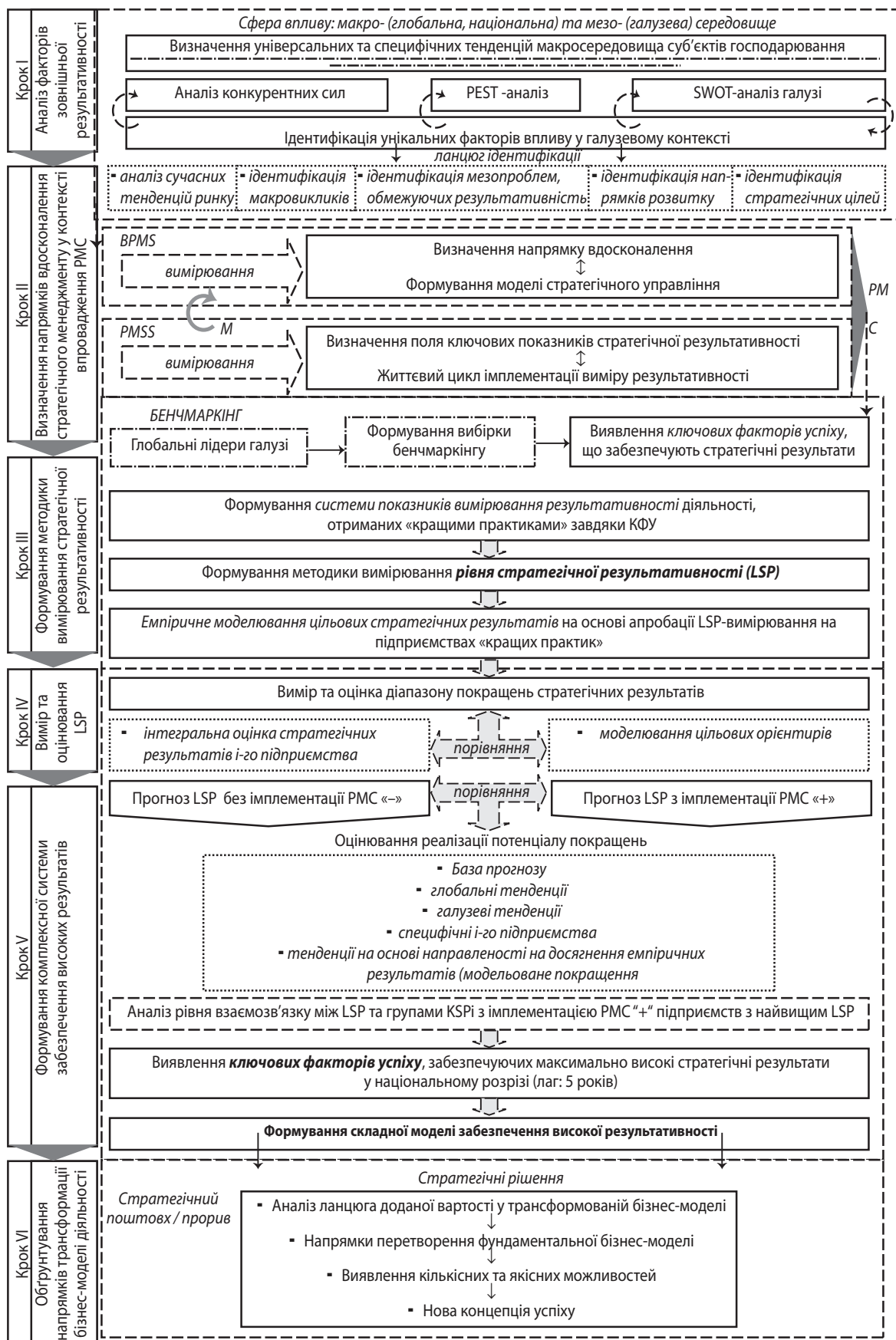


Рис. 3. Алгоритм проектування процесу забезпечення результативної діяльності підприємств

Джерело: розроблено авторами

ринг ринку і реєстрація галузевих і міжгалузевих змін, порівняння характеристик продуктів і реєстрація нових якостей, у тому числі щодо унікальних знань і моделей фірми, своєчасний (оперативний) контроль змін і реагування на них. У довгостроковій перспективі: формування програм та етапів внесення організаційних чи трансформаційних змін; реалізація програмних заходів попередніх періодів планування; коригування потреб у ресурсах, цілей, механізмів та інструментів їх реалізації; порівняння ключових індикаторів розвитку за критеріями якості або щодо нормативних значень.

**Висновки.** Підводячи підсумок вищесказаному, можна зробити висновок про те, що модель менеджменту, у рамках якої може бути реалізовано процес забезпечення стратегічної результативності (РМС), орієнтує процес трансформації управління на:

- формування на підприємстві розвинутої системи стратегічного управління у єдності всіх елементів і функцій, таких як стратегічний аналіз, структура, місія, цілі, стратегічні рішення, ресурси та бюджету, положення по управлінню результативністю;
- розробку та впровадження корпоративної стратегії розвитку підприємства, котра оптимально поєднує комплекс функціональних стратегій, інвестицій і компетенцій та в рамках якої оптимально розподіляються ресурси на операційну та інноваційну діяльність з акцентом на досягнення стабільних конкурентних переваг;
- перегляд концепції маркетингу підприємства в напрямку кардинального підвищення його ролі й галузевих компетенцій в системі стратегічного управління;
- реформування організаційної структури в аспекті вирішення стратегічних завдань, підвищення рівня комунікацій підрозділів та окремих виконавців, прив'язка поточних функцій і дій до реалізації стратегії, забезпечення ефективного управління процесом виробництва в єдності самостійних, але взаємопов'язаних інноваційного та операційного підпроцесів;
- включення в систему управління стратегічною результативністю організаційних процедур формування програм, інвестиційних проектів і бізнес-планів реалізації стратегічних рішень (аналітичних центрів, команд, підсистем бізнес-планування, проектних груп тощо), спрямованих на деталізацію, прив'язку до виконавців і контроль;
- імплементацію РМС як інструмента по визначенню впливу дій, заходів і проектів на підтримку стратегії: з їх допомогою встановлюються взаємозв'язки між ключовими областями стратегії і критеріями оцінки підприємства;
- усунення розриву між локальними показниками, котрі підконтрольні менеджеру, команді або співробітникам, та кінцевими результатами на основі системи КРІ за обраними перспективам;
- можливість різних підрозділів підприємства самостійно визначати свої ключові показники стратегічної результативності, спрямовані на підтримку стратегічних показників і стратегії компанії,

наприклад, у формі карт показників. При цьому кожна стратегічна мета повинна бути обмежена параметрами ключових показників результативності для бізнес-процесів і заходів;

- формування бюджетів і джерел реалізації стратегічних рішень на основі впровадженої РМС.

Перераховані принципи вдосконалення системи управління підприємством повинні впроваджуватися у певній послідовності та поетапно.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С. 21–26.
2. Удовикин А. В. Сущность и содержание управления результативностью деятельности предприятия. *Вестник ВГТУ*. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-upravleniya-rezultativnostyu-deyatelnosti-predpriyatiya>
3. Янголь Г. В. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічною результативністю підприємств // *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 12 жовт. 2012 р.). Київ : КНЕУ, 2012. С. 91–94.
4. Bititci U. S. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. WILEY, 2015. 312 p.
5. Brown S. L., Eisenhardt K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1997. No. 42. P. 1–34.
6. Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*. 2012. No. 23. С. 79–119.
7. Harkness M., Bourne M. Is complexity a barrier to the practice of performance measurement? URL: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/business/about/seminars-events/2015/February/HARKNESS%20Complexity%20barriers.pdf>
8. Melnyk S. A., Bititci U. S., Platts K. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*. 2014. No. 25. P. 173–186.
9. Okwir S., Nudurupati S. S., Ginieis M., Angelis J. Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*. 2018. No. 20. P. 731–754.
10. Roehrich J., Lewis M. Procuring complex performance: implications for exchange governance complexity. *International Journal of Operations & Production Management*. 2014. No. 34. P. 221–241.
11. Smith M., Bititci U. S. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 2017. No. 37. P. 1207–1228.
12. Stacey R. D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*. 1995. No. 16. P. 477–495.
13. Nudurupati S. S., Bititci U. S., Kumar V., Chan F. S. State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*. 2011. No. 60. P. 279–290.
14. Sriteska M. Key features of strategic performance management systems in manufacturing companies. *Social and Behavioral Sciences*. 2012. No. 58. С. 1103–1110.

15. Sustainable and resource efficient business performance measurement systems – The handbook / [P. Almström, C. Andersson, A. E. Öberg]. Mölndal, Sweden : Billes Tryckeri, 2017. 45 p.

16. The Six Systems of Organizational Effectiveness // The Leadership Circle. 2015. URL: <https://leadershipcircle.com/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/>.

## REFERENCES

Almstrom, P., Andersson, C., and Oberg, A. E. *Sustainable and resource efficient business performance measurement systems - The handbook*. Molndal, Sweden: Billes Tryckeri, 2017.

Bititci, U. S. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. WILEY, 2015.

Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, no. 42 (1997): 1-34.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., and Bourne, M. "Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research". *Management Accounting Research*, no. 23 (2012): 79-119.

Harkness, M., and Bourne, M. "Is complexity a barrier to the practice of performance measurement?" <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/business/about/seminars-events/2015/February/HARKNESS%20Complexity%20barriers.pdf>

Melnyk, S. A., Bititci, U. S., and Platts, K. "Is performance measurement and management fit for the future?" *Management Accounting Research*, no. 25 (2014): 173-186.

Nudurupati, S. S. et al. "State of the art literature review on performance measurement". *Computers and Industrial Engineering*, no. 60 (2011): 279-290.

Okwir, S. et al. "Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory". *International Journal of Management Reviews*, no. 20 (2018): 731-754.

Oleksiuk, O. I. "Rezultatyvnist diialnosti pidprijemstv yak osnova formuvannia yikh investytsiinoi pryvablyvosti" [Effectiveness of enterprises as a basis for their investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3 (2009): 21-26.

Roehrich, J., and Lewis, M. "Procuring complex performance: implications for exchange governance complexity". *International Journal of Operations & Production Management*, no. 34 (2014): 221-241.

Smith, M., and Bititci, U. S. "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance". *International Journal of Operations & Production Management*, no. 37 (2017): 1207-1228.

Stacey, R. D. "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes". *Strategic Management Journal*, no. 16 (1995): 477-495.

Sriteska, M. "Key features of strategic performance management systems in manufacturing companies". *Social and Behavioral Sciences*, no. 58 (2012): 1103-1110.

"The Six Systems of Organizational Effectiveness". The Leadership Circle. 2015. <https://leadershipcircle.com/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/>  
Udovikin, A. V. "Sushchnost i sodержaniye upravleniya rezultativnostyu deyatelnosti predpriyatiya" [The essence and content management performance of the enterprise]. *Vestnik VGTU*. 2011. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-upravleniya-rezultativnostyu-deyatelnosti-predpriyatiya>

Yanhol, H. V. "Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia stratehichnoiu rezultatyvnistiu pidprijemstv" [Theoretical and methodical aspects of management of strategic productivity of enterprises]. *Ekonomika pidprijemstva: teoriia ta praktyka*. Kyiv: KNEU, 2012. 91-94.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2019 р.