

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ НА ЗАПРОПОНОВАНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЕКЦІЯХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуто основи формування базової системи збалансованих показників на різних етапах функціонування підприємства та визначення стратегічних цілей підприємства на запропонованих проекціях розвитку фірми. Автором обґрунтовується впровадження матриці стратегічних заходів на різних етапах життєвого циклу підприємства. Визначено основні заходи для досягнення цільових показників та обґрунтовано причинно-наслідкові зв'язки цілей підприємства на етапах життєвого циклу підприємства. Аналізується проблема поєднання планів підвищення економічного потенціалу різної спрямованості на підприємствах машинобудування.*

*Ключові слова: стратегічне планування, системний підхід, життєвий цикл, система збалансованих показників, матриця стратегічних заходів, проекції.*

VASYLKYVSKYI D. M., YAREMENKO O. F.  
Khmelnitskyi National University**FORMATION OF SYSTEM OF STRATEGIC ACTIVITIES USING PROPOSED  
MANAGEMENT PROJECTIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*The scientist considered the forming bases of a basic system of balanced indicators in various stages of enterprise functioning and also a definition of the strategic goals of the company on the proposed projections of company development were analyzed by the author. The author substantiates the implementation of matrix of the strategic actions in different stages of the enterprise life cycle. Key activities to achieve targets were identified and a causation of the goals of the company on the stages of the life cycle of the enterprise was grounded in the article. The combination of plans to improve the economic potential of different orientation on the mechanical engineering enterprises was analyzed.*

*Key words: strategic planning, systems approach, life cycle, system of balanced indicators, matrix of strategic measures, projections.*

**Постановка проблеми.** Ефективна робота підприємства сприяє його розвитку і обумовлена найкращим використанням людського потенціалу та інших ресурсів. Організаційний розвиток можна розглядати з двох точок зору. З одного боку, організаційний розвиток – це цілеспрямовані зміни в організації з метою підвищення ефективності підприємства шляхом вдосконалення його здібностей адаптації до змін середовища. Такий розвиток здійснюється за допомогою організаційних змін, до яких відносяться, зміна цілі, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури. Окрім того, зміни можуть носити як запланований, так і стихійний характер. Тому, з іншої сторони, організаційний розвиток – це природний процес якісних змін на підприємстві. Дослідження характеру розвитку, проблем перетворень організацій вказують на те, що процеси в організації, так як і в цілому в економіці, розвиваються циклічно, по спіралі

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасних аспектів формування ефективної системи планування на підприємстві та обґрунтування необхідності впровадження системного підходу до планування та розділення планів по різних рівнях з їх подальшою інтеграцією в єдину систему.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Збалансована система показників повинна містити показники діяльності, завдяки яким з'являється можливість вимірювати і контролювати процес реалізації досягнення поставлених цілей на кожному з етапів розвитку підприємства. В цілому система показників повинна мати властивості повноти, несуперечності і збалансованості. Автори цього підходу Нортон Д. і Каплан Р. стверджують, що «Збалансована система показників – це параметри досягнення бажаних результатів і процесів, які призводять до цих результатів» [1, с.33].

Проекція «Фінанси» характеризує фінансові результати і фінансовий стан підприємства. Проекція «Клієнти, ринок» відбиває позицію компанії на ринку, її взаємовідносини з клієнтами. Показники проекції «Внутрішні бізнес процеси» характеризують ефективність організації бізнес-процесів підприємства. Проекція «Персонал, розвиток» включає групу, як правило, не фінансових показників, що характеризують ефективність інвестування засобів в підвищення кваліфікації персоналу, інформаційні технології, системи і процедури, що забезпечує зростання і розвиток організації в довгостроковій перспективі.

На основі базової системи цілей підприємства і різноманіття показників оцінки досягнення цілей у рамках чотирьох проекцій нами сформована базова система збалансованих показників (СЗП) для кожного етапу життєвого циклу підприємства.

На етапі створення пропонується використати показники, приведені в таблиці 1.

Взаємозв'язок показників можна охарактеризувати таким чином. Для досягнення цільового значення коефіцієнта поточної ліквідності потрібне збільшення темпів зростання грошового потоку і контроль над рівнем ризику проектів, що приймаються.

## Базова система збалансованих показників на етапі створення

Стратегічна ціль	Показник
Проекція «Фінанси»	
Забезпечення ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності
Збільшення чистого грошового потоку	Темп зростання грошового потоку
Зниження ступеня ризику	Рівень ризику
Проекція «Клієнти, ринок»	
Освоєння ринкової ніші	Частка ринку
Інтенсифікування залучення клієнтів	Частка нових клієнтів
Підвищення популярності підприємства	Ступінь популярності підприємства
Вдосконалення маркетингової діяльності	Коефіцієнт співвідношення виручки і витрат на маркетинг
Проекція «Внутрішні бізнес-процеси»	
Підвищення стабільності виробничого процесу	Середній коефіцієнт виконання плану по номенклатурних позиціях по споживачах
Побудова системи взаємовідносин з постачальниками	Частка закуповуваної продукції, поставленої в строк в загальному об'ємі замовлень
Створення нової продукції	Час розробки і виведення на ринок нового продукту (Time-to-market)
Проекція «Персонал, розвиток»	
Формування колективу: підвищення згуртованості персоналу	Рівень згуртованості
Стимулювання прихильності ідеї	Рівень прихильності

Збільшення частки нових клієнтів, підвищення ступеня популярності і зростання коефіцієнта співвідношення виручки і витрат на маркетинг вплинуть зрештою на збільшення частки ринку, що відіб'ється на поліпшенні фінансових показників. Група показників проекції «Внутрішні бізнес-процеси» на етапі створення спрямована, головним чином на забезпечення стабільних поставок продукції на ринок. Тому збільшення частки закуповуваної продукції, поставленої в строк, вплине на збільшення коефіцієнта виконання плану по номенклатурних позиціях, що в сукупності із скороченням часу розробки і виведення на ринок нового продукту сприятиме досягненню показників проекції «Клієнти, ринок». У свою чергу, підвищення рівня згуртованості і рівня прихильності персоналу забезпечує залученість співробітників в робочий процес, підтримує їх зацікавленість в досягненні поставлених цілей, дає можливість їх самореалізації, є запорукою досягнення цілей, вказаних вище.

Враховуючи чинники, що впливають на рівень показників, необхідно сформулювати низку заходів, спрямованих на досягнення їх цільових значень (таблиця 2).

На етапі зростання пропонується використати показники, вказані в таблиці 3.

З урахуванням того, що на етапі зростання однією з основних фінансових цілей є збільшення вартості бізнесу, управління економічною доданою вартістю зводиться до забезпечення стабільно позитивного значення ( $EVA \geq 0$ ), тобто забезпечення відповідного рівня доходності поточних активів та інвестицій. Добитися таких значень стає можливим за умови збільшення об'єму продажів в сукупності із зростанням рентабельності продажів [2].

Підвищення індексу задоволеності клієнтів сприятиме не лише збільшенню продажів існуючих клієнтів, але і збільшенню частки виручки від нових клієнтів. В сукупності зі збільшенням виручки від нових видів продукції, за рахунок оновлення асортименту, це дозволить збільшити частку ринку в цільових сегментах і в цілому збільшити об'єм продажів.

Втрати підприємства, пов'язані з відходом ключових співробітників, можуть бути значними і погрожувати подальшому існуванню. До їх числа відносять: додаткові витрати, пов'язані з пошуком і навчанням нових співробітників; втрачений прибуток за період, поки не буде знайдена заміна звільненим працівникам; просочування інформації; занепад напряму бізнесу, який очолював ключовий співробітник; порушення робочих груп, що склалися, в компанії та ін. Наслідки відходу ключових співробітників такого роду особливо небезпечні для підприємства на етапі спаду, в умовах наявності в організації ряду проблем, що ускладнюють подальше благополучне функціонування. З іншого боку дефіцит ресурсів на етапі спаду не дозволяє підприємству виділяти досить засобів на утримання ключових співробітників і призводить до необхідності формувати комплексну програму в умовах обмеженого бюджету, зважено оцінювати кожен захід. Робота з ключовими співробітниками має бути системною і індивідуально орієнтованою.

**Висновки з даного дослідження.** Досягненню показників проекції «Клієнти, ринок» сприятиме збільшення частки своєчасних поставок, скорочення часу розробки і виведення на ринок нових видів продукції або збільшення частки нової продукції, термін розробки і впровадження якої не перевищує певного періоду часу. Слід зазначити, що на етапі зростання здійснюється формування і розширення виробничих процесів, тому важливим елементом управління є не оптимізація бізнес-процесів, а їх грамотна

Матриця стратегічних заходів на етапі створення

Заходи	Проекції			
	Фінанси	Клієнти, ринок	Внутрішні бізнес-процеси	Персонал, розвиток
Система контролю за дотриманням платіжної дисципліни	+	-	-	-
Розробка програми управління ризиками (профілактика ризиків, внутрішнє і зовнішнє страхування)	+	-	-	-
Побудова партнерських відносин з ключовими клієнтами	-	+	-	-
Активний пошук нових клієнтів	+	+	-	+
Формування каналів просування	-	+	-	-
Формування позитивного іміджу підприємства	-	+	-	+
Формулювання вимог і кола постачальників	-	-	+	-
Забезпечення контролю за своєчасністю і якістю продукції, яка закуповується	-	-	+	-
Формування групи розробників нової продукції	-	-	+	+
Впровадження проектного управління у сфері розробки і впровадження нової продукції	-	+	+	-
Організація тренінгів з командування	-	-	-	+

Таблиця 3

Базова система збалансованих показників на етапі зростання

Стратегічна мета	Показник
Проекція «Фінанси»	
Підвищення ринкової вартості підприємства	Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA)
Зростання рентабельності продажів	Рентабельність продажів
Зростання об'єму збуту	Об'єм продажів
Проекція «Клієнти, ринок»	
Збільшення частки ринку в цільових сегментах	Частка ринку в цільових сегментах
Розширення асортименту продукції	Частка виручки від нових видів продукції
Розширення клієнтської бази	Частка нових клієнтів
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів
Проекція «Внутрішні бізнес-процеси»	
Підвищення ефективності і якості бізнес-процесів	Середній час виконання окремих процесів
	Вартість виконання окремих процесів
Забезпечення стабільності постачання продукції	Частка своєчасних постачань
Скорочення часу розробки нових видів продукції	Середній час розробки і виведення на ринок нових видів продукції
	Частка нової продукції, термін розробки і впровадження якої не перевищує певний період часу
Проекція «Персонал, розвиток»	
Підвищення ступені забезпеченості кадрами	Ступінь укомплектованості кадрового складу
Підвищення компетенції у сфері збуту	Середній об'єм продажів на одного працівника служби збуту (маркетингової служби)
Підвищення компетенції у сфері розробок	Число раціоналізаторських пропозицій, прийнятих для реалізації
Стимулювання інноваційного характеру роботи персоналу (генерації ідей)	Кількість раціоналізаторських пропозицій, прийнятих для реалізації

побудова, розробка. Це, у свою чергу, дозволить зменшити кількість помилок, що викликаються неузгодженістю роботи між функціональними підрозділами; скоротити затримки між різними етапами процесу виробництва; своєчасно і якісно задовольняти вимоги замовників. В результаті скоротиться середній час виконання окремих процесів і їх вартість. Завдання, пов'язані з оновленням асортименту,

обумовлюють необхідність збільшення числа раціоналізаторських пропозицій, прийнятих для реалізації. Зростання об'ємів продажів безпосередньо залежить від якості роботи служби збуту підприємства, характеристикою якої служить середній об'єм продажів на одного працівника служби збуту. Збільшення обсягу виробництва, розробка і освоєння нових видів продукції неможливі за відсутності достатньої кількості фахівців, необхідної кваліфікації. Тому підвищення ступеня укомплектованості кваліфікованими кадрами дозволить забезпечити в цілому стабільну роботу підприємства.

#### Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб : Питер, 2007. – 384 с.
2. Акулов В.Б. Теория организации: Жизненный цикл организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cased.ru/doc\\_r-ekl\\_347\\_cased.html](http://www.cased.ru/doc_r-ekl_347_cased.html).
3. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С.А. Жданов. – М. : Изд-во Финпресс, 2000. – 248 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

Надійшла 13.01.2017; рецензент: д. е. н.