

Юлія Гринчук
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Україна, Біла Церква*

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, системи вимірювання результативності діяльності підприємства стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей. Ефективне вимірювання дозволяє не лише відстежувати поточний стан але й приймати обґрунтовані рішення для покращення майбутніх показників.

Як показує досвід, підприємства з ефективними системами вимірювання результативності на 20% перевищують фінансові показники конкурентів, згідно з Harvard Business Review (2022).

У сучасному турбулентному середовищі, особливо в умовах воєнного стану, стратегічне вимірювання результативності бізнесу набуває особливого значення. Це не просто інструмент контролю, а необхідність для виживання та подальшого розвитку підприємства. Адаптація стратегій, гнучкість у прийнятті рішень та постійний моніторинг показників стають ключовими факторами успіху.

Слід зазначити, що результативність відображає ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Цей показник визначається значенням вихідних параметрів показників діяльності об'єкта та характеризує досягнутий результат по відношенню до очікуваного результату [1].

Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) можна розглядати з двох позицій: концепції, а також перспективи та інтеграції стратегії.

Збалансована система показників (BSC) є концепцією, яка розглядає бізнес з чотирьох різних перспектив (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання). Кожна з цих перспектив містить набір показників, що дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємств. Крім того, BSC дозволяє інтегрувати стратегію та операції, каскадуючи цілі та показники організації, тобто, встановлюючи їх ієрархію. Це означає, що кожен співробітник розуміє, як його діяльність впливає на досягнення стратегічних цілей. Компанії, що впровадили BSC, покращують стратегічне узгодження на 60%, за даними Kaplan and Norton. Прикладом може бути компанія, яка використовує BSC для відстеження задоволеності клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до зростання фінансових показників.

Дослідження найбільш поширених в економічній літературі критеріїв вимірювання результативності організації свідчить про те, що будь-яка організація і кожен менеджер в тій або іншій формі вимірюють і контролюють один чи більше з перелічених і не обов'язково взаємовиключних критеріїв [1].

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань здійснюється шляхом обґрунтування і вимірювання показників, що будуть характеризувати рівень їх використання. Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на результат, дає змогу трансформувати конкретну діяльність і стратегію в досить повний набір ключових показників ефективності (КПЕ), в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI) [2].

Воєнний стан суттєво впливає на традиційні системи вимірювання (зрив ланцюгів постачання, зміна купівельної спроможності, валютна нестабільність та інфляція). Війна призводить до значних порушень у логістиці, збільшуючи час доставки та вартість. Це вимагає перегляду традиційних показників. Падіння реальних доходів населення суттєво впливає на обсяги продажів та структуру попиту. Необхідно адаптувати KPI до нових ринкових умов, враховуючи зміни в поведінці споживачів. Ці фактори суттєво впливають на традиційні системи

вимірювання, вимагаючи їх адаптації та перегляду для більш точної оцінки ефективності бізнесу.

Важливим завданням для успішного впровадження KPI є правильний підбір метрик, які найточніше відображатимуть результати роботи підприємства та сприятимуть його довгостроковому розвитку. При цьому керівництво повинно розуміти, як кожен обраний показник впливає на ключові бізнес-цілі, включаючи кінцеву мету підприємства – отримання прибутку [3].

Модель ділової досконалості EFQM включає дев'ять критеріїв, які охоплюють різні аспекти діяльності організації: лідерство, стратегія, люди, партнерства та ресурси, процеси, продукти та послуги, результати для клієнтів, суспільства в цілому, ключові результати діяльності. Оцінка організації за допомогою RADAR (Results, Approach, Deploy, Assessand Refine) дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити план покращення діяльності підприємства в найближчій перспективі. RADAR є структурованим підходом до оцінки та вдосконалення діяльності. Підприємства, які використовують EFQM, покращують ефективність процесів на 30%, згідно з EFQM Global Award Winners.

KPI – це ключові показники ефективності, що відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей підприємства чи організації. Вони допомагають вимірювати успіх та приймати обґрунтовані рішення. KPI найбільш ефективні, коли вони відповідають SMART-критеріям (конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні, обмежені в часі). За даними McKinsey станом на 2023 рік компанії, що використовують KPI, мають на 25% вищу рентабельність інвестицій (ROI).

У воєнний час акцент робиться на ліквідності, збереженні капіталу та мінімізації збитків. Оптимізація виробничих процесів та ефективне використання ресурсів стають пріоритетними. Збереження лояльності клієнтів та адаптація до нових потреб є критичними. Адаптація KPI дозволяє бізнесу більш ефективно реагувати на виклики воєнного стану.

Інструменти та технології для вимірювання результативності бізнесу: програмне забезпечення, Business Intelligence, хмарні рішення. Існує безліч програмних рішень для автоматизації процесу вимірювання та звітності, що дозволяє збирати, аналізувати та візуалізувати дані в режимі реального часу. Системи Business Intelligence (BI) також відіграють важливу роль у візуалізації даних, надаючи користувачам інтуїтивно зрозумілі інструменти для аналізу та прийняття рішень. Хмарні рішення забезпечують доступ до даних з будь-якої точки світу та дозволяють моніторити KPI в режимі реального часу. Прикладами таких інструментів є Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense. Завдяки цим інструментам, підприємства можуть ефективно відстежувати свої показники та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Автоматизація процесу вимірювання дозволяє звільнити час для стратегічного аналізу та планування.

Однією з головних проблем в застосуванні даних технологій є опір змінам та недостатня підтримка керівництва, що може ускладнити процес впровадження нових систем вимірювання. Складність інтеграції різних джерел даних також є значним викликом, оскільки дані можуть бути розкидані по різних системах та мати різний формат. Неправильний вибір KPI та відсутність зв'язку зі стратегією може призвести до ситуації, коли система вимірювання не буде відображати реальний стан справ та не сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Згідно з даними Gartner станом на 2021 рік, 70% ініціатив з впровадження систем вимірювання зазнають невдач через неправильну реалізацію. Важливо враховувати ці виклики та розробляти стратегії для їх подолання.

На сьогодні виникає необхідність в наданні практичних порад для успішного впровадження систем вимірювання: підтримка керівництва, залучення співробітників, постійний моніторинг, навчання персоналу. Забезпечення підтримки є критично важливим, оскільки це забезпечує необхідні ресурси та авторитет для здійснення змін. Залучення співробітників до процесу вибору KPI дозволяє забезпечити їх розуміння та підтримку, а також врахувати

їх досвід. Постійний моніторинг та коригування систем вимірювання дозволяє адаптувати їх до змін у бізнес-середовищі та забезпечити її актуальність та ефективність. Навчання та розвиток персоналу необхідні для забезпечення їх компетентності в аналізі даних та застосуванні систем стратегічного вимірювання.

Незважаючи на значні переваги, впровадження сучасних систем вимірювання в умовах війни пов'язане з певними викликами, такими як вартість обладнання, навчання персоналу, кібербезпека. Однак, перспективи розвитку автономних систем вимірювання та інтеграція зі штучним інтелектом відкривають нові можливості для підвищення обороноздатності.

Таким чином, стратегічне вимірювання результативності є вкрай важливим для виживання та зростання бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Необхідно адаптувати традиційні системи вимірювання до нових реалій та використовувати сучасні інструменти та технології.

Впровадження ефективної системи стратегічного вимірювання результативності – це інвестиція в майбутнє бізнесу, що дозволить не лише вижити але й досягти нових висот.

Список використаних джерел

1. Пашенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. Випуск № 26. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>
2. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. Випуск № 3. 2016. С. 276-282.
3. Шуміло О.С., Закордонєць К.А., Лисений Є.В. Ключові показники ефективності (KPI) – вимір успіху підприємницької діяльності. *Економічний простір*. № 195. 2024. С. 8-13. <https://doi.org/10.30838/EP.195.8-13>