

УДК 658.1

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7

О.О. ТРУТ,
кандидат економічних наук, доцент
Львівського торговельно-економічного університету

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ЯК ОСНОВА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито ключові проблеми та визначено бар'єри на шляху виконання стратегії організації. Обґрунтовано концепцію *управління результативністю організації* як основу виконання стратегії. Аргументовано засади концепції управління результативністю в інтеграційному процесі планування та реалізації стратегії організації. Доведено, що система управління результативністю є інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу.

Ключові слова: виконання, ефективність, менеджмент, організація, планування, розробка, результат, стратегія, результативність, управління.

Раскрыты ключевые проблемы и определены барьеры на пути выполнения стратегии организации. Обоснована концепция *управления результативностью организации* в качестве основы выполнения стратегии. Аргументированы основы концепции управления результативностью в интеграционном процессе планирования и реализации стратегии организации. Доказано, что система управления результативностью является интегрирующей системой стратегического управления и ежедневных оперативных действий персонала.

Ключевые слова: выполнение, эффективность, менеджмент, организация, планирование, разработка, результат, стратегия, результативность, управление.

Постановка проблеми. Результативний та ефективний розвиток сучасних вітчизняних організацій вимагає від менеджменту обґрунтування та реалізації стратегії організації. Сьогодні брак стратегії унеможливує успішне ведення бізнесу в довгостроковій перспективі. Дослідження показало, що у багатьох вітчизняних організаціях чітко вираженої стратегії немає зовсім, а там, де загальна стратегія діяльності все ж таки існує, вона переважно не виконується. Зважаючи на те, що становлення сучасного менеджменту в Україні відбувалося в умовах переходу від планової економіки до ринкової у короткі терміни, вітчизняна модель менеджменту успадкувала багато негативних атрибутів попередньої системи, які суперечать вимогам сього-

дення та через загрозу відходу у небуття блокують цивілізаційний поступ до нової моделі. Серед низки небажаних особливостей вітчизняної системи управління є зосередженість менеджменту організацій на отриманні надприбутків і переважання оперативного управління організаціями, що може спричинити негативні наслідки для їх стратегічного розвитку і конкурентоспроможності.

Ключем до успіху стратегії є її виконання, що потребує від менеджерів усіх рівнів компетентності в цьому питанні. Без володіння механізмом виконання і процесами змін, необхідними для реалізації стратегії, неможливо досягти успіху.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У фаховій літературі зі стратегічного менеджменту достатньо

грунтовно висвітлено теоретичні засади і методологічні підходи стратегічного управління організацією в сучасних умовах розвитку. Наукові дослідження проблеми розробки та реалізації стратегії є предметом та об'єктом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних учених: І. Ансоффа, М. Армстронга, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, Г. Кокінза, Д. Каплана, Б. Хендерсона, Є. Велесько, О. Бикова, З. Дражек, О. Кузьміна, Б. Мізюка, З. Шершньової, С. Оборської, О. Віханського, С. Козьменко, В. Маркова, С. Кузнецова, О. Тищенко.

Втім варто зауважити, що дослідження науковців переважно спрямовані на обґрунтування теоретичних засад та методологічних підходів і методичних інструментів щодо розробки стратегії організації.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад управління результативністю організації як основи виконання її стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація стратегії – справа складна, але вона цілком заслуговує уваги керівництва на всіх рівнях організації. Усі менеджери несуть відповідальність за успішне здійснення стратегічних планів. Практичне виконання – це завдання не тільки працівників нижчого рівня управління [1, с. 2–7]. Головним завданням генерального директора, на думку Г. Кокінза, є визначення і коригування стратегії. Але незважаючи на ретельно розроблені плани, директори зазнають невдачі на стадії передавання цієї стратегії підлеглим. Частково це відбувається тому, що, поки нові стратегії розробляються, критерії оцінювання результативності зазвичай залишаються колишніми і не відображають нових реалій, які стали важливими, в них найбільша увага приділяється аспектам, які вже не актуальні. Ви отримуєте те, що вимірюєте, і загалом організація продовжує рухатися в тому ж напрямку. Іншими словами, існує велика різниця між формулюванням стратегії та її втіленням у життя [2, с. 26–27].

Стратегічні плани розвитку корпорацій нерідко залишаються нереалізованими на практиці. Це визнають і зарубіжні вчені Л. Боссіді і Р. Чаран. Багато генеральних директорів і керівників основних підрозділів компаній надають занадто великого значення тому, що прийнято називати загальною стратегією, концепціями розвитку і філософією компанії, але не беруть до уваги механізми практичного виконання задуманого. Усі співробітники підтримують проект або ініціативу, а потім вони благополучно провалюються. Вченим вдалося виявити певну закономірність – основною причиною невдачі у реалізації стратегії була відсутність культури виконання [3, с. 39].

У практиці як зарубіжного, так і вітчизняного менеджменту інколи поширюється думка, що виконання стратегії – це лише справа виконавців – менеджерів нижчих рівнів та фахівців. Проблема полягає в тому, що деякі менеджери вищого рівня абсолютно щиро вважають, що практичне впровадження стратегії – «нижче їх гідності», тому вся робота з виконання створених стратегій лягає лише на плечі працівників нижчого рівня. «Завданням менеджерів вищого рівня є планування і розробка стратегії. “Виконання” вимагає менших здібностей і розуму, ніж “планування”, – таке сприйняття управлінської діяльності недвозначно принижує значимість процесу виконання» [1, с. 6].

Фундаментальна проблема полягає в тому, що люди схильні до думки про те, що процедури виконання поставлених завдань належать до тактичних питань бізнесу, які керівники делегують менеджерам нижчого рівня. Багато керівників витрачають чимало часу на вивчення і впровадження новітніх управлінських методик, але нездатність налагодити ефективне оперативне управління, мета якого – досягнення підприємством планових показників, підриває цінність практично всіх інших дій. Такі керівники будують будинок без фундаменту [3, с. 57]. У сучасному діловому світі результативність та ефективність виконання визначених завдань і планів – основна проблема, важ-

ливість якої ще не оцінена гідно. Брак дисципліни щодо виконання сформульованих завдань є основною перешкодою до досягнення успіху і причиною більшості невдач, які помилково пояснюють іншими факторами [3, с. 38]. Трансформація стратегії в результати неможлива без чіткого дотримання прийнятих рішень і без виконання дій, які визначають здійснення стратегічних планів. Реалізація стратегії – це аж ніяк не незначна частина управлінської роботи; виконання визначає саму суть цієї роботи. Здійснення стратегії є ключовим завданням усіх менеджерів, яке не можна перекласти на плечі інших службовців і забути про нього.

Досвід показує, що управління виконанням стратегічних планів потребує витрачання приблизно у 5–10 разів більших зусиль та часу, ніж розробка всієї системи стратегічних планів, проєктів, програм [4; 5].

Ми поділяємо наукові погляди вчених і практиків-менеджерів, які стверджують, що планування та реалізація стратегії взаємозалежні. Незважаючи на те, що насправді завдання планування і реалізації можуть розділятися, ці два процеси взаємозв'язані. Планування впливає на здійснення стратегії, що, своєю чергою, з часом призводить до зміни стратегічних планів. Цей взаємозв'язок між плануванням і виконанням передбачає, що менеджери всіх рівнів повинні постійно враховувати не один, а два критично важливих аспекти.

Успішні стратегічні результати досягаються тоді, коли відповідальні за виконання беруть активну участь у процесі планування або розробки стратегії. Що більший ступінь взаємодії між виконавцями і розробниками або чим більше точок дотику є у цих процесах, то імовірніший успіх здійснення стратегії.

Для успішного застосування стратегії необхідне синхронне сприйняття планування і виконання. Менеджери повинні думати про виконання навіть тоді, коли вони ще тільки формулюють свої плани. Виконання – це не та проблема, про яку «можна подумати пізні-

ше». Г. Кокінз визначає управління результативністю як перетворення планів у результати, тобто як виконання. За такого підходу важлива сфера формування стратегії залишається за межами управління результативністю. Насправді межа, яка відокремлює стратегію від її виконання, досить розмита, і про стратегію написано чимало.

Протягом останніх років фахова література з менеджменту пропонує вимогливим менеджерам все нові і нові ідеї щодо питань планування та формулювання стратегії, але повністю відкидає питання реалізації стратегії. Однак перетворити плани в результати не так просто. Виконання може не бути ідеальним, зарплата працівників – аж ніяк не найвища. Виконання – це не просто дотримання інструкцій. Воно вимагає знань, міркувань і далекоглядності всіх працівників [2, с. 38].

На нашу думку, саме методологія управління результативністю допомагає правильно і доступно для всіх викласти стратегію організації, а потім увідповіднити особисті цілі і цілі кожного підрозділу з нею. Незважаючи на те, що багато вітчизняних керівників не бачать вигід безпосереднього зв'язку оплати праці зі стратегічними пріоритетами, вони визнають, що інформація про стратегію і визначення цілей значною мірою сприяють кращому розумінню і схваленню співробітниками загальної концепції стратегії організації.

Доведеними перевагами системи управління результативністю є інтеграційний процес планування, розподілу ресурсів і складання бюджету, основою якого є збалансована система показників. Зокрема важливими елементами трансформації стратегії в площину конкретних заходів, спрямованих на її реалізацію, є:

- визначення довгострокових, кількісно оцінюваних цілей, яких, на думку менеджерів і працівників, можна досягнути;

- висування ініціатив (інвестиції та плани заходів) і визначення ресурсів для реалізації цих ініціатив, які допоможуть

досягти довгострокових стратегічних цілей;

– координація планів та ініціатив усіх відповідних структурних підрозділів організації;

– встановлення короткострокових завдань, які поєднують стратегічні довгострокові цілі з поточними бюджетними показниками [2; 6; 7].

Останній бар'єр на шляху реалізації стратегії – брак зворотного зв'язку щодо втілення стратегії в життя і її «працездатності». Більшість сучасних систем менеджменту використовує інформацію, отриману зворотним зв'язком, про короткострокові операційні результати, порівнюючи зазвичай реальні фінансові показники з місячними і кварталними бюджетами. Аналізу індикаторів реалізації стратегії і факторів успіху приділяється дуже мало уваги, якщо взагалі приділяється.

Наше опитування показало, що більшість вітчизняних великих торговельних підприємств зовсім не проводить нарад з підбиття проміжних підсумків реалізації стратегії. Відповідальність за це несуть віце-президенти з інформаційних технологій та фінансів. У результаті ні власники, ні менеджмент не отримують інформацію з питань реалізації стратегії.

Оскільки трансформація стратегії в короткочасні оперативні цілі відіграє найважливішу роль у реалізації бізнес-стратегії, така трансформація повинна бути точною і суворо контрольованою. Без належного контролю менеджери і працівники середнього та нижчого рівнів можуть діяти не в тому напрямі, який передбачено бізнес-стратегією. Саме управління результативністю організації забезпечує дійовий зворотний зв'язок.

Крім описаних бар'єрів і породжуваних ними проблем, частково труднощі виконання стратегії організації викликані такими перешкодами: тривалий період, необхідний для реалізації стратегії; необхідність участі набагато більшої чисельності співробітників у процесі виконання; нечітко або неадекватно сформульована стратегія; конфліктні цілі; конфлікти з

владною структурою організації; недостатній або неадекватний обмін інформацією; недосконала організаційна структура управління та методи координації дій; нечітка схема відповідальності і підзвітності в процесі виконання; брак культури виконання; нездатність управляти змінами, виключно з перетворенням корпоративної культури.

Кожен з цих бар'єрів можна подолати шляхом інтеграції методології управління результативністю в нову систему стратегічного менеджменту. Ми поділяємо авторську позицію щодо фундаментальної ролі і визначального місця збалансованої системи показників у системі стратегічного менеджменту організації. Досвід показує, що однієї збалансованої системи показників для успішного розвитку організації недостатньо. Рушійним механізмом та інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу є система управління результативністю організації.

Знання джерел небезпеки (можливостей) для виконання стратегії необхідне, але одного цього знання недостатньо. Для успішного впровадження стратегії потрібна модель або набір керівних принципів, які визначають весь процес і взаємозв'язок ключових рішень та заходів. Необхідна «дорожня карта», яка допоможе менеджерам у разі виникнення проблем визначити порядок прийняття рішень і скористатися новими можливостями.

Така концептуальна модель менеджменту дуже важлива для досягнення успіху, і ми поділяємо наукові погляди вчених, які визнають в ролі такої моделі, що дозволяє досягнути позитивних результатів, управління результативністю організації. Як констатує Г. Кокінз, «... управління результативністю можна використовувати для управління організацією будь-якого типу – бізнесу, лікарні, університету, урядової установи або військового підрозділу, тобто будь-якого організаційного утворення, в якому присутні працівники та партнери зі своїми цілями, спрямованого на отримання вигоди чи ні. Іншими

словами, управління результативністю може бути застосовано всюди» [2, с. 15].

Управління результативністю – це управління реалізацією стратегії організації, перетворенням планів у конкретні результати. Управління результативністю можна уявити у вигляді концепції, що об'єднує відомі методології поліпшення бізнесу та технології. Методології вже не обов'язково використовувати окремо – їх можна гармонійно поєднувати. Ця концепція охоплює всі рівні, починаючи від керівників компаній, і процеси. Підсумовуючи переваги концепції, можна сказати, що вона дозволяє приймати рішення і розраховувати ризик з урахуванням широкого спектра функцій, забезпечуючи більшу прозорість завдяки точності, надійності і суттєвості інформації, що надається, змушуючи всі елементи працювати на реалізацію стратегії організації. Але чому підтримка стратегії настільки важлива? Просто хорошої роботи на оперативному рівні недостатньо. У підсумку висока ефективність організації не приведе до гарних результатів за посередньої або слабкої стратегії [2, с. 23–25].

Думки, висловлені менеджерами успішних компаній, тільки підтверджують тезу, що стратегія має незаперечно важливий вплив на результативність та ефективність діяльності організації. Саме якісна стратегія привела ту чи іншу компанію до успіху. Тому значення якісної стратегії важко переоцінити. Очевидно,

недосконала стратегія породжує неефективну реалізацію. Непродумана стратегія дає гарантовано незадовільний результат.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, проаналізовані ключові проблеми та бар'єри реалізації стратегії організації менеджерам можна подолати шляхом інтеграції методології управління результативністю в нову систему стратегічного менеджменту. Система управління результативністю організації є рушійним механізмом та інтегруючою системою стратегічного управління і щоденних оперативних дій персоналу.

Сучасна парадигма менеджменту вирішальними чинниками успішного розвитку організацій визнає культурологічну складову. Тому культура результативного управління має стати основою корпоративної культури. Лінійним менеджерам організації необхідно усвідомлювати, що виконання – не програма, яку можна «приживити» організації. Проте не тільки менеджери повинні особисто забезпечувати виконання – цю культуру мають розуміти і практикувати всі співробітники організації. Акцент на виконання є визначальним і в системі винагородження, і в нормах поведінки, обов'язкових для всіх працівників. Увага до виконання – це не просто найважливіша складова корпоративної культури, це єдиний спосіб досягти значних культурних перетворень і результатів.

Список використаних джерел

1. Гребін'як Л.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Л.Дж. Гребін'як; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
3. Боссиди Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 324 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Львів: Магнолія-плюс, 2007. – 392 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Берон; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.

7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ. М. Павловой]. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 314 с.

References

1. Hrebin'iak L.Dzh. *Yak zmusyty pratsiuvaty vashu stratehiuu: Efektyvna realizatsiia stratehii ta vprovadzhennia zmin* [How to make your strategy work: Effective strategy implementation and change implementation]. Dnipropetrovsk, Balans Biznes Buks, 2006, 352 p.
2. Kokinz G. *Upravlenie rezul'tativnost'ju. Kak preodolet' razryv mezhdub#javlennoj strategiej i real'nymi processami* [Performance Management. How to bridge the gap between the declared strategy and real processes]. Moscow, Alpina Publisher, 2015, 316 p.
3. Bossidi L., Charan R. *Ispolnenie. Sistema dostizhenija celej* [Execution. Goal achievement system]. Moscow, Alpina Publisher, 2015, 324 p.
4. Miziuk B.M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Lviv, Mahnoliia-plus, 2007, 392 p.
5. Shershyn'ova Z.Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, KNEU, 2004, 699 p.
6. Armstrong M., Beron A. *Performance management. Upravlenie jeffektivnost'ju raboty* [Performance management. Performance management]. Moscow, Hippo Publishing, 2007, 384 p.
7. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow, Olimp-Biznes, 2014, 314 p.

CONCEPT OF MANAGEMENT OF RESULTS AS A BASIS FOR PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION STRATEGY

Olha O. Trut, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine). E-mail: olgatrut@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-7

Key words: *execution, efficiency, management, organization, planning, development, result, strategy, performance, management.*

Effective and effective development of modern domestic organizations requires management to justify and implement the organization's strategy. Today, the lack of a strategy makes it impossible for a successful business to run in the long run. The key to the success of the strategy is its implementation, which requires managers of all levels of competence in this matter. Without the ownership of the implementation mechanism and the processes necessary for the implementation of the strategy, it is impossible to succeed.

Transformation of the strategy into results is impossible without strictly adhering to the decisions taken and without implementing actions that determine the implementation of strategic plans. Implementation of the strategy - this is not a small part of the management work; performance determines the very essence of this work. Implementation of the strategy is a key task for all managers, which cannot be transferred to other employees and forget about it.

We share the scientific views of scientists and practitioners who say that the planning and implementation of the strategy are interdependent. Despite the fact that in reality the tasks of planning and implementation can be divided, these two processes are interconnected. Planning influences the implementation of a strategy, which in turn leads to a change in strategic plans over time.

Successful strategic outcomes are achieved when those responsible for implementation take an active part in the process of planning or developing a strategy. For a successful application of the strategy, synchronous perception of planning and execution is required. In our opinion, it is precisely the performance management methodology that helps to correctly and comprehensively describe the

strategy of the organization, and then match the personal goals and objectives of each unit with it. despite the fact that many domestic managers do not see the benefits of a direct remuneration link with strategic priorities, they recognize that information on strategy and goal definition greatly contributes to better understanding and approval of the staff of the overall concept of the organization's strategy.

The proven benefits of a performance management system are the integration planning process, resource allocation and budgeting, which is based on a balanced system of indicators.

Knowledge of the sources of danger (capabilities) to implement the strategy is necessary, but one of this knowledge is not enough. A successful implementation of a strategy requires a model or set of guidelines that determine the whole process and the interconnection of key decisions and measures. A roadmap is needed to help managers in the event of problems determine the decision-making process and take advantage of new opportunities. Such a conceptual model of management is very important for success, and we share the scientific views of scientists who recognize the role of such a model, which allows for the achievement of positive results, management effectiveness of the organization.

The key issues and barriers to implementing a strategy for managing managers identified during the study can be overcome by integrating the performance management methodology into a new system of strategic management. The organization's performance management system is the driving mechanism and integrative system of strategic management and day-to-day operations of personnel.

Одержано 21.09.2018.