

Таким чином, можна вважати, що у кооперативній системі взаємодії повинен утворюватися синергетичний ефект. Формування цього ефекту залежить від координації між ринковими суб'єктами та кооперативним підприємством, яке зумовлюється синергетичними зв'язками, тобто такими зв'язками інтеграції, що спричиняють появу додаткового ефекту. Слід відзначити, що синергетичні зв'язки характерні саме для кооперативних систем взаємодії, бо останні й формуються задля цього. На етапі створення окремих систем кооперативної системи взаємодії метою є досягнення синергетичного ефекту у відповідних системах. Далі, синергетичний ефект виходить за рамки окремих систем, тобто підвищується його рівень. Утворюється ефект підсилення зв'язку однієї системи з іншими в межах кооперативної системи взаємодії.

Перелік посилань:

1. Ансофф І. *Новая корпоративная стратегия* / И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
2. Мочерний С.В. *Синергетичний підхід в економічному дослідженні* / С.В. Мочерний // *Економіка України*. – 2001. – № 5. – С. 44-51.
3. Ушкаренко Ю.В. *Еволюція кооперативних принципів* / Ю.В. Ушкаренко // *Вісник Дніпропетровського ДАУ*. – № 1. – 2005. – С. 156-160.
4. Хакен Г. *Основные понятия синергетики* / Г. Хакен // *Синергетическая парадигма. Многообразие поисков и подходов*. – М., 2000. – 207 с.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Р.В. Федорович, канд. екон. наук, професор

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

В.М. Серединська, канд. екон. наук, доцент

Тернопільський національний економічний університет

Сучасні умови господарювання свідчать, що для реалізації політики управління бізнесом з метою підвищення його вартості, потрібно мати комплексну систему стратегічних цілей та збалансоване стратегічне управління. Проведені дослідження еволюції збалансованих моделей оцінювання ефективності господарювання у [1] свідчать, що ідеї збалансованої системи показників з метою управління бізнесом реалізовані багатьма науковцями, зокрема Ж. Л. Мало (бортове табло – *tableau de bord*); Ю. Вебером (система селективних показників); Р. Хьюбертом (універсальна система показників діяльності); К. Мак-Найром, Р. Лінчем і К. Кроссом (піраміда діяльності компанії), Л. Мейселем (модель стратегічних карт), Р.Капланом і Д. Нортонем (*Balanced Scorecard – BSC*) та ін.

Застосування концепції збалансованого управління веде до узгодження стратегічних цілей з тактичними діями, зовнішнього оцінювання діяльності з внутрішнім, використання фінансових і нефінансових показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками і факторами їх формування, деталізації стратегічних цілей на конкретні завдання і доведення їх до відповідних структурних підрозділів у формі певних показників, реалізації стратегії за допомогою побудови ефективного мотиваційного механізму.

Стратегічне управління вимагає формування системи стратегічних цілей, що є короткими твердженнями, які описують конкретні дії, виконання яких дозволяє реалізувати базову та функціональні стратегії (інвестиційну, інноваційну, маркетингову тощо) підприємства. Після визначення стратегічних цілей, завдань в цілому по підприємству, їх сукупність відображається у вигляді тактичних і оперативних завдань на рівні окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів, які пізніше деталізуються в індивідуальних планах кожного працівника. Останні складаються за участю керівників окремих структурних підрозділів (власників бізнес-процесів) і спрямовані на досягнення конкретних результатів безпосередньо на робочому місці. Індивідуальні плани повинні допомогти працівникам зрозуміти їх роль у досягненні стратегічних завдань підприємства і окремих бізнес-процесів, а також містити схеми стимулюючої винагороди і особистого розвитку. Це дозволяє встановити персональну відповідальність за досягнення їх заданого рівня.

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань здійснюється шляхом обґрунтування і оцінювання показників, що будуть характеризувати рівень їх виконання. Це дозволяє трансформувати конкретну діяльність і стратегію у досить повний набір ключових показників ефективності. Показники дозволяють з'ясувати рівень досягнення цілей і успішність реалізації вартісно-орієнтованої стратегії розвитку. Якщо показник не досягає свого цільового значення, це свідчить про наявність чинників, що стримують чи протидіють досягненню поставленої стратегічної мети. Даний факт вказує на втрачені можливості підприємства і потребує коригувальних дій.

Слід зазначити, що система ключових показників ефективності повинна відповідати таким вимогам:

- адекватності і динамічності, тобто відповідати реальним бізнес-процесам, орієнтуватися на їх управління і покращення, характеризувати динаміку змін;
- релевантності, можливість впливу на стан об'єкта управління з метою доведення його параметрів до бажаного рівня;
- економічності, витрати на отримання інформації для розрахунку показника мають бути нижчі за результат від його використання;
- несуперечливості, тобто ріст одного показника не повинен відбуватися за рахунок іншого;
- зрозумілості, тобто однозначності трактування та використання єдиного алгоритму розрахунку;
- зв'язок із стратегією діяльності, тобто складати базис для формування стратегічного напрямку розвитку підприємства;
- збалансованості, тобто система вимагає оптимального поєднання кількісних, якісних, факторних, результативних, фінансових, нефінансових показників діяльності.

Крім того, система стратегічного управління повинна передбачати формування не тільки стратегічних цілей, завдань, ключових показників ефективності (цільових, фактичних), але і розроблення необхідних заходів для їх реалізації. Кожен захід необхідно забезпечити людськими, фінансовими і технічними ресурсами та спрямовувати на досягнення конкретним показником його цільового рівня.

Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження на підприємстві належних комунікаційних каналів, які б дозволяли персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяли формуванню довірчих відносин, створювали умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів.

Систему стратегічного управління необхідно орієнтувати на гармонізацію інтересів всіх співробітників підприємства у відповідності до стратегії. Для побудови дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, який би спонукав працівників до виконання стратегічних завдань необхідно домогтися, щоб кожен з них поділяв культуру і цінності підприємства, переймався його проблемами. Цілком зрозуміло, що це можливе лише за умов співпадання індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями підприємства. Система мотивації на підприємстві повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку підприємства, а з розвитком підприємства у них з'являється можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість встановити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей вдосконалення і розвитку бізнесу.

Такий інтегрований підхід забезпечує формування сукупності ефективних методів та інструментів та дозволяє реалізувати стратегію розвитку підприємства на основі зростання його вартості.

Використання вартісно-орієнтованого управління формує вимоги до застосування необхідного методичного інструментарію, який пов'язаний з використанням певних груп методів. Одні з них спрямовані на оцінювання, інші – на формування вартості. Перша група методів є найбільш опрацьована і ґрунтується на уніфікованих алгоритмах розрахунку показників. Друга – носить персоніфікований характер і визначається галузевими особливості бізнесу підприємства, конкретними умовами діяльності. Це зумовлює необхідність використання різних інноваційних інструментів управління і формування на їх основі збалансованої системи стратегічного управління. Такий підхід зумовлює необхідність визнання вартісно-орієнтованої стратегії розвитку як базової, що визначає умови розроблення інших функціональних стратегій (інвестиційної, інноваційної, маркетингової і т.п.).

Стратегічне управління вимагає розроблення відповідних методів збору та опрацювання інформації; порядку визначення ключових показників ефективності та організації роботи з ними; методів ефективного впливу на працівників; систем контролю, тобто, формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління. Це і є основними напрямками, за якими мають здійснюватися методичні розробки для практичної реалізації концепції вартісно-орієнтованого стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Перелік посилань:

1. Попов Д. *Еволюція показателів стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]* / Д. Попов. // *Управління компанією*. – 2003. – № 2. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html> (дата звернення: 14.11.16). – Названіе с екрана.
2. Серединська І. В. *Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами: монографія* / І. В. Серединська, В. М. Серединська; за заг. ред. Н. Б. Кирич. – Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2015. – 354 с.
3. Vira Seredynska, *Tools for strategic management of enterprise based on the value growth* / Vira Seredynska, Olha Zahorodna, Roman Fedorovych // «*Evropsky casopis ekonomiky a managementu*» – 2017/ – Svazek 3, 2. vydani. 55-62 с.