

УДК 658.15

DOI: 10.32342/2074-5362-2018-25-9

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

## МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Обґрунтовано методологію управління результативністю організації як інструмент реалізації стратегії. Визначено основні та супутні методики як складові елементи цієї методології. Доведено їх комплексне поєднання у виконанні стратегії організації. Аргументовано основні елементи управління результативністю: фокусування, зворотний зв'язок і співпраця.

*Ключові слова:* ефективність, менеджмент, методологія, організація, реалізація, результат, стратегія, результативність, управління.

Обоснована методология управления результативностью организации в качестве инструмента выполнения стратегии. Определены основные и сопутствующие методики как составляющие элементы этой методологии. Доказано их комплексное сочетание в исполнении стратегии организации. Аргументированы основные элементы управления результативностью: фокусировка, обратная связь и сотрудничество.

*Ключевые слова:* эффективность, менеджмент, методология, организация, реализация, результат, стратегия, результативность, управление.

**Постановка проблеми.** Методологія управління результативністю – це інструмент менеджера в досягненні високих результатів, а його основна мета – здатність домагатися виконання визначених цілей і завдань. Сьогодні брак стратегії унеможливує успішне ведення бізнесу в довгостроковій перспективі. Стратегія – це найактуальніше питання, відповідальність за вирішення якого лежить насамперед на вищому менеджменті організації. Спроможність менеджменту реалізувати цілі бізнесу визначає сьогодні успішний розвиток організації і безпосередньо пов'язана з результативним управлінням. Управління результативністю – це процес управління стратегією, перетворення планів у дію, в результат. Управління результативністю створює таку робочу атмосферу, у якій менеджери і персонал організації виявляють справжню зацікавленість в досягненні результатів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми обґрунтування та розроблення стратегії організації присвячено науковій праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: 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, О. Віханського, С. Кузнецова, О. Тищенко.

Дослідники питань стратегічного управління організаціями на сучасному етапі в основному зосереджують увагу на методологічних підходах до розробки стратегії організації. Питання вибору та впровадження інструментів реалізації стратегії більш повно розкрито у зарубіжній фаховій літературі з менеджменту, але недостатньо висвітлено вітчизняними науковцями.

**Метою статті** є обґрунтування методологічних засобів та прийомів управління результативністю організації для реалізації її стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку американського дослідника проблем результативного та ефективного розвитку сучасних організацій Г. Кокінза, «...щоби втілити в життя розроблену стратегію з допомогою методології управління результативністю, передусім необхідно з'ясувати, що є і що не є стратегією. Правильна стратегія – це дещо більше, ніж простий опис бачення розвитку бізнесу. Правильно розроблена стратегія – це чітке визначення проблем і викликів, з якими зіткнулася компанія в конкурентній боротьбі, а також розроблені конкретні заходи, мета котрих – виправити поточну ситуацію і забезпечити досягнення необхідного результату» [1, с. 27–28].

Не варто плутати зі стратегією набір гасел або сформульоване яскраве бачення майбутнього на зразок: «Зайняти провідну позицію в галузі за якістю, сервісом» тощо. Точна стратегія визначає не тільки те, чого хотілося б досягнути, але й бюджети, і перелік заходів. Якщо менеджмент організації не в змозі виявити і проаналізувати її проблеми, стратегія відсутня. Правда та стратегія, яка в процесі її реалізації дасть організації серйозний прорив, а це досягається за рахунок конкурентної переваги або завдяки позитивним змінам у галузі. Найважливіше в стратегії те, *яким чином* організація зможе досягти визначених цілей, а також розуміння проблем, з якими вона зіткнулася. Якраз *методологія управління результативністю* дає відповідь на поставлене питання.

Стратегія вітчизняних підприємств й організацій може бути зведена до трьох основних питань.

1. Які товари та види послуг має пропонувати організація, а які – ні?
2. Які ринки має обслуговувати організація, а які – ні?
3. Як організація досягне успіху?

І хоча методологія управління результативністю дозволяє знайти найкращі рішення у всіх трьох випадках, головна її перевага полягає у відповіді на *третє питання* – про досягнення успіху – шляхом добору і реалізації відповідної політики. Це стає можливим тому, що система управління результативністю, переносючи відповідальність за виконання корпоративної стратегії на нижні адміністративні рівні, допомагає менеджерам заздалегідь розпізнати, а отже, і більш оперативно відреагувати на непомітні зміни [2, с. 47].

На відміну від популярних у 1990-ті рр. підходів реінжинірингу бізнес-процесів, коли після радикальної перебудови кожен крок і кожне завдання ретельно планувалися, методологія *управління результативністю* робить акцент на розв'язанні найважливіших і найсуттєвіших проблем. Після визначення стратегічних цілей, проміжних проектів, способів та відповідних бюджетів, спрямованих на досягнення цих цілей, все інше організовується природним

чином. Уся робота спрямована на реалізацію обраної стратегії, часто жорстко орієнтованої на клієнта, що набуває характеру найважливішого завдання.

Не варто ототожнювати управління результативністю з управлінням бізнес-процесами або системами документообігу й пов'язаним з ним програмним забезпеченням. Управління результативністю набагато ширше і охоплює прийоми управління бізнес-процесами поряд з багатьма іншими елементами. Крім управлінського обліку, система управління результативністю передбачає творчу роботу.

Основоположник цієї методології Г. Кокінз методологію управління результативністю описує у вигляді «*парасольки*», що покриває тісно пов'язані і універсально використовувані *методики*: стратегічного планування; оцінювання результатів; розробки бюджетів; калькулювання собівартості; процесно-орієнтованого управління; прогнозування ресурсних потреб; фінансового зміцнення.

На його погляд, управління результативністю також охоплює *супутні методики*, характерні для всіх типів виробництва: системи дослідження клієнтської бази (наприклад, системи управління взаємовідносинами); системи постачання аналітичної інформації акціонерам (до прикладу, вартість залучення капіталу, економічного прибутку); управління людським капіталом; концепцію «шести сигм» і систему економічного виробництва [1, с. 69–270].

*Управління результативністю* дозволяє зрозуміти, що немає єдиного центру, навколо якого оберталися б менш значні програми капітальних робіт, методології управління або основні процеси. Ця методологія функціонує в напрямі поліпшення балансу між планами і результатами, постійно вивіряючи напрям руху, потужність і швидкість організації. Управління результативністю передбачає створення потужних комбінацій шляхом об'єднання програмного забезпечення, наприклад, бізнес-аналітики з основними операційними процесами. Ці процеси посилені такими механізмами, як система економічного виробництва і концепція «шести сигм», які дозволяють розставити пріоритети і привести у відповідність діяльність організації з корпоративною стратегією.

Якщо методологія управління результативністю буде використана належним чином, то зможе сформувати в організації загальну логіку, якою, можливо, будуть керуватися і ділові партнери (наприклад, постачальники та клієнти) цієї організації. Загальну максимізацію не можна прирівняти до оптимізації – це її складова. Оптимізація визнає проблеми. Управління результативністю спрощує врегулювання конфліктів [2, с. 48–49].

Але якоїсь однієї методології управління результативністю не існує, оскільки *управління результативністю* об'єднує весь управлінський цикл, починаючи від планування і закінчуючи контролем. Доцільно окреслити управління результативністю у вигляді повного і взаємозалежного набору рішень, що об'єднує три основні функції: збір даних, трансформацію і моделювання цих даних у форматі, наданому потім користувачам за допомогою мережі. Сутність управління результативністю полягає в прийнятті безпомилкових рішень, правильність яких буде підтверджуватися і вимірюватися результатами і підсумками діяльності організації.

Багато методологій, що входять до складу управління результативністю, відомі давно, інші, наприклад збалансована система показників, з'явилися

нещодавно. Деякі компоненти управління результативністю, зокрема процесноорієнтоване управління, частково або в спрощеній формі використовуються на багатьох підприємствах, і управління результативністю удосконалює їх так, щоб вони гармонійно поєднувалися з іншими. Перші користувачі взяли на озброєння окремі складові управління результативністю, але мало хто використовує всі його можливості.

Чимало організацій застосовують то одну програму поліпшень, то іншу, сподіваючись, що кожна нова дозволить їм досягти більшої конкурентної переваги. Але багато менеджерів визнають, що зміни в якійсь одній сфері не дозволяють досягти суттєвих результатів, особливо в довгостроковій перспективі. Ключем до успіху є інтеграція і поєднання кількох методологій удосконалення. Деякі фахівці вважають, що достатньо використовувати тільки збалансовану систему показників, поєднуючи фінансові та нефінансові заходи для більш зрівноваженого керівництва. Але, як показує практика, збалансована система показників неефективна внаслідок браку зв'язку з іншими процесами управління. «Часто використання збалансованої системи показників не приносить очікуваних результатів, так як вона не має зв'язку з процесами управління результативністю, особливо з тими, які діють на операційному рівні», – зауважують деякі вчені [3, с. 53].

Ми поділяємо погляди науковців на роль і значущість управління результативністю в системі стратегічного менеджменту і вважаємо, що результатом функціонування системи управління результативністю є синергетичний ефект – *реалізація стратегії організації*.

*Система управління результативністю* як технологія забезпечення результативної стратегії є динамічною і складається з трьох основних елементів, що періодично повторюються: *фокусування, зворотний зв'язок і співпраця*. Управління реалізацією стратегії починається з *вибору і концентрації* і продовжується повідомленням цієї стратегії. Головна умова цієї системи – працівники здатні ефективно працювати в напрямі реалізації стратегії, якщо вони чітко її уявляють і розуміють, як сприятимуть її втіленню. Причому роз'яснення стратегії повинно мати на увазі *зворотний зв'язок, тлумачення і мотивацію*. Співпраця в цьому сенсі набуває форми колективного діалогу. Управління результативністю – це не контроль, а постійне стимулювання людей до вдосконалення.

Управління результативністю ґрунтується на гіпотезі про те, що працівники організації впевнені в тому, що всі вони мають єдиний погляд на стратегію, що всі концентруються на ній, передають її та співпрацюють з метою її досягнення. Це дозволяє всім зрозуміти, як один показник результативності діяльності впливає на інший, дозволяє глибше осягнути причинно-наслідковий зв'язок і управляти всіма процесами підприємства так, щоб всі один одного розуміли. Для цього працівники та менеджери повинні мати інструменти, за допомогою яких вони зможуть виконувати свою роботу відповідно до стратегії, що дозволить оцінити їх внесок в успіх всієї організації. Орієнтування організації на її стратегію забезпечує можливість цільового зворотного зв'язку, що дає інформацію про виконання стратегії конкретними командами співробітників. Цей зворотний зв'язок сприяє безперервному процесу реалізації стратегії.

Реалізація розробленої стратегії вимагатиме змін у діяльності співробітників, що спричиняє появу організаційного опору з їхнього боку.

Це вимагає від менеджера досить сильної волі і здатності зробити жорсткий єдиний вибір. Якщо стратегію одноставно підтримали всі співробітники, ніякого вибору насправді не було, і все залишилося так, як було.

На думку російських вчених І. Немировського та І. Старожукової, *оптимальною можна вважати стратегію*, що відповідає *п'яти критеріям*:

1. Унікальна пропозиція вартості (цінності): підвищення цінності або зниження витрат; конкурентна перевага, базована на оригінальних технологіях; формування підвищеного попиту.
2. Адаптований ланцюжок створення вартості.
3. Чітке розуміння, чого робити не потрібно.
4. Узгодженість усіх бізнес-процесів і дій, що становлять ланцюжок створення вартості.
5. Постійність стратегічного позиціонування [4, с. 357].

Реалізація стратегії насамперед потребує розуміння менеджерами тих елементів або аспектів планування, які впливають на певні виконавські зусилля і визначають їх успіх, як зазначає зарубіжний вчений Л. Дж. Гребін'як. Ось ці чотири аспекти:

- необхідність якісного планування і чіткої, *сфокусованої стратегії* як на корпоративному рівні, так і на рівні бізнес-підрозділів;
- безумовна важливість інтеграції корпоративної та бізнес-стратегій, а також проведення стратегічних оглядів;
- необхідність чіткого визначення ключових оперативних компонентів стратегії, встановлення необхідної комунікації і розробка інструмента оцінки результатів виконання;
- розуміння запитів стратегії, впливу їх на розвиток організаційних ресурсів і можливостей, а отже, і того, як організаційні ресурси та можливості впливають на процес виконання (рис. 1) [5, с. 30 – 31].



**Рис. 1. Реалізація стратегії: ключові рішення і дії**

Динамічність і невизначеність середовища розвитку сучасних вітчизняних організацій спричиняють необхідність внесення коректив до розроблених стратегій. Навіть обґрунтована, успішно впроваджувана стратегія іноді потребує часткового поліпшення внаслідок або розвитку науки та технічних розробок, або появи нових можливостей чи загроз, або змін у значущості цілей, на які орієнтувалася стратегія тощо. Причинами перегляду стратегій можуть бути і внутрішні зміни, які відбулися на підприємстві, внаслідок дій персоналу або яких-небудь форс-мажорних обставин. Це підвищує роль *системного моніторингу стратегічних планів*, тобто системи безперервного контролю та аналізу, що надає своєчасно інформацію про якість та обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат за окремими роботами тощо. Управління результативністю дає менеджерам і командам співробітників можливість діяти з метою профілактики.

Управління результативністю дійсно перетворює реалізацію стратегії в справу кожного. Співпраця в цьому сенсі набуває форми колективного діалогу. Управління результативністю – це не контроль, а постійне стимулювання людей до вдосконалення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Методологія управління результативністю підвищує передбачуваність результатів, прояснює зв'язок між стратегічними, операційними і фінансовими цілями, робить їх зрозумілими для менеджерів і груп співробітників, що дозволяє їм діяти. Ця методологія дає можливість кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників результативності, отриманих зі стратегічних карт і збалансованих систем показників. Знаючи ці стратегічні цілі та їх відносну важливість, менеджери і групи працівників мають обрати відповідні інструменти з усього набору управління результативністю.

Доведеними перевагами методології управління результативністю є інтеграційний процес планування, розподілу ресурсів і складання бюджету, основою якого є збалансована система показників.

### *Список використаних джерел*

1. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 316 с.
2. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Берон; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
3. Боссиди Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 324 с.
4. Немировский И. Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли / И. Немировский, И. Старожукова. – М.: Интеллектуальная литература, 2015. – 398 с.
5. Гребін'як Л.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Л.Дж. Гребін'як; пер. зангл. – Дніпропетровськ: БалансБізнесБукс, 2006. – 352 с.

## References

1. Kokinz G. (2015) *Upravlenie rezul'tativnost'ju. Kak preodolet' razryv mezhdru ob'javlennoj strategijeji real'nymi processami* [Performance Management. How to bridge the gap between the declared strategy and real processes]. Moscow, Alpina Publisher, 316 p.
2. Armstrong M., Beron A. (2007) *Performance management. Upravlenie jeffektivnost'ju raboty* [Performance management. Performance management]. Moscow, Hippo Publishing, 384 p.
3. Bossidi L., Charan R. (2015) *Ispolnenie. Sistema dostizhenija celej* [Execution. Goal achievement system]. Moscow, Alpina Publisher, 324 p.
4. Nemirovskij I., Starozhukova I. (2015) *Vydajushhijsja rukovoditel'. Kak obespechit' biznes-proryv ivyvesti kompaniju v lidery otrasli* [Outstanding leader. How to ensure a business breakthrough and lead the company to industry leaders]. Moscow, Intellekтуал'naja literatura Publ., 398 p.
5. Hrebin'iak L. Dzh. (2006) *Yak zmusyty pratsiuvaty vashu stratehiuu: Efektivna realizatsiia stratehii ta vprovadzhenia zmin* [How to make your strategy work: Effective strategy implementation and change implementation]. Dnipropetrovsk, BalansBiznesBuks, 352 p.

## METHODOLOGY OF RESULTS MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY OF ORGANIZATION

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

DOI: 10.32342/2074-5362-2018-25-9

**Key words:** *efficiency, management, methodology, organization, implementation, result, strategy, performance.*

The ability of management to realize business goals determines today the successful development of the organization and is directly related to effective management. Performance management is a process of managing a strategy, transforming plans into action, into results. Effectiveness management creates a working atmosphere in which managers and organization staff are truly interested in delivering results. The key to the strategy is how the organization will be able to achieve its goals, as well as understanding the issues it faced. Just a performance management methodology answers the question.

Effectiveness management makes it clear that there is no single center around which less prominent capital work programs, management methodologies or core processes would turn around. This methodology works in the direction of improving the balance between plans and results, constantly checking the direction of movement, the power and speed of the organization. Performance management involves creating powerful combinations by combining software, such as business analysts, with core operating processes. These processes are reinforced by such mechanisms as the system of economical production and the concept of "six sigma" that allows you to prioritize and align the activities of the organization with the corporate strategy.

We share the views of scientists on the role and significance of performance management in the system of strategic management, and we believe that the result of the functioning of the performance management system is a synergistic effect – the implementation of the organization's strategy.

The methodology of performance management increases the predictability of results, clarifies the link between strategic, operational and financial goals, making them understandable for managers and teams of employees, enabling them to act. This methodology makes it possible to quantify the effectiveness of cost planning through key performance indicators derived from strategic maps and balanced metrics. Knowing these strategic goals and their relative importance, managers and teams of employees should choose appropriate tools from the entire set of performance management.

The performance management system as a technology for providing a productive strategy is dynamic and consists of three main elements that are periodically repeated: focusing, feedback and collaboration. Effectiveness management gives managers and team members the ability to act proactively.

Effectiveness management really transforms the strategy into action for everyone. Cooperation in this sense takes the form of collective dialogue. Performance management is not a control; it is a constant incentive for people to improve.

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

*Одержано 12.09.2018.*