

С. В. ІЩЕНКО, І. В. ШУШМАРЧЕНКО, І. К. ПОЙДА, Ю. М. КЛЮС
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В ринкових умовах результативність є важливою характеристикою як на рівні окремого підприємства, так і на рівні галузі та національної економіки в цілому, яка дає можливість визначити, чи раціональним є вибір економічної моделі поведінки суб'єктів економічної діяльності в тих умовах, що склалися в зовнішньому середовищі, чи раціонально використовуються наявний потенціал та ресурси для вирішення поточних завдань та досягнення стратегічних цілей їх розвитку. Але, не дивлячись на важливість зазначеної категорії, на сьогодні відсутнє чітке загальноприйняте визначення поняття «стратегічна результативність суб'єкта економічної діяльності». Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування сутності категорії «стратегічна результативність суб'єкта економічної діяльності», визначення її особливостей, критеріїв оцінювання та підходів до управління. В процесі дослідження встановлено, що на відміну від поточної або тактичної результативності стратегічна результативність є складною вимірюваною категорією через мінливість критеріїв оцінювання протягом довгострокового періоду. Авторами запропоновано використовувати в якості критеріїв стратегічної результативності ринкову вартість суб'єктів економічної діяльності та їх здатність генерувати цінність для своїх ключових стейкхолдерів, визначено змістовне наповнення процесу управління стратегічною результативністю суб'єкта економічної діяльності, що складається з підсистем управління стратегічними цілями, управління ресурсним забезпеченням, управління взаємодією з зовнішнім середовищем та оцінювання стратегічної результативності. Якість управління стратегічною результативністю запропоновано визначати за ступенем та швидкістю наближення фактичного стану та характеристик суб'єкта економічної діяльності до стратегічної цілі, якою є найповніше задоволення потреб та очікувань ключових груп зацікавлених осіб, якими виступають власники, споживачі, працівники, громадськість, органи місцевої та державної влади, міжнародні партнери тощо.

Ключові слова: результативність; стратегічна результативність суб'єкта економічної діяльності; управління стратегічною результативністю

S. V. ISHCENKO, I. V. SHUSHMARCHENKO, I. K. POIDA, YU. M. KLIUS
CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ORGANIZATION OF STRATEGIC EFFICIENCY MANAGEMENT
OF ECONOMIC ACTIVITIES

In market conditions, performance is a vital characteristic both at the level of the individual enterprise and at the level of the industry and the national economy as a whole as well. This allows determining whether it is rational to choose the economic behaviour of economic entities in the external environment whether the available potential and resources are rationally used to solve current tasks and achieve strategic goals of their development. However, despite the importance of this category, there is currently no clear standard definition of "strategic performance of an economic entity". Therefore, the study aims to scientifically and theoretically substantiate the essence of the category "strategic effectiveness of the subject of economic activity" to determine its features, evaluation criteria and approaches to management. It was found out in the study that in contrast to current or tactical performance, strategic performance is a difficult category to measure due to the variability of long-term evaluation criteria. As criteria for strategic effectiveness, the authors propose to use the market value of businesses and their ability to generate value for their key stakeholders. The content of the process of strategic performance management of the subject of economic activity, which consists of subsystems of strategic goals management, resource management, management of interaction with the external environment and evaluation of strategic effectiveness, was determined. It was proposed to determine the quality of strategic performance management by the degree and speed of approximation of the actual state and characteristics of the economic entity to the strategic goal, which is to fully meet the needs and expectations of key stakeholders, owners, consumers, employees, public, local and state authorities, international partners, etc.

Keywords: efficiency; strategic efficiency of the subject of economic activity; management of strategic efficiency

Вступ. Одним з факторів, що визначають ефективність економічного і соціального розвитку суспільства, є продуктивна господарська діяльність суб'єктів господарювання. Зростання цієї продуктивності зумовлює збільшення обсягів валового національного продукту, підвищення добробуту населення тощо. В ринкових умовах результативність є важливою характеристикою якості встановлення цілей і пріоритетів діяльності як на рівні окремого підприємства, так і на рівні галузі та національної економіки в цілому, що дає можливість визначити, чи раціональним є вибір економічної моделі поведінки суб'єктів економічної діяльності в тих умовах що склалися в зовнішньому середовищі, чи раціонально використовуються наявний потенціал та ресурси для вирішення поточних завдань та досягнення стратегічних цілей їх розвитку.

В умовах глобалізації та суттєвих змін у світовій економічній системі перед підприємствами та галузями національної економіки постають нові завдання щодо організації менеджменту. Нові умови

функціонування вимагають нових підходів до процесів управління, в тому числі і до управління результативністю діяльності на різних рівнях. Забезпечення результативності діяльності суб'єктів господарювання є невід'ємною складовою механізму їх стійкого стратегічного розвитку, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Постійне ускладнення ділового середовища для реалізації бізнес-функцій суб'єктів економічної діяльності стимулює їх фокусуватися не тільки на максимізації прибутків як критерії результативності, а й шукати шляхи підвищення рівня задоволеності клієнтів, членів громади, органів державної влади, міжнародних партнерів тощо.

На сучасному етапі розвитку економіки українські підприємства змушені здійснювати діяльність у нестабільному зовнішньому середовищі. За таких умов управління стратегічною результативністю діяльності підприємств та галузей становить особливий інтерес як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню категорій «результативність діяльності підприємства», «стратегічна результативність», питань оцінювання рівня результативності суб'єктів економічної діяльності різних рівнів, підходів до управління нею як на тактичному, так і на стратегічному рівнях присвячена достатньо велика кількість наукових праць українських та закордонних авторів, серед яких: Р. Е. Фриман, А. С. Авдюшенко, Н. М. Блаженкова, Т. М. Боднарченко, Л. Босиди, О. Варченко, Т. В. Воронько-Невіднича, Г. Ф. Герега, А. С. Глинська, А. О. Гупало, Р. З. Дарміць, А. О. Демченко, В. М. Ковтуненко, А. Б. Коган, Г. Кокинз, Р. В. Корж, Т. Ф. Косянчук, О. В. Кудрявцева, В. В. Лаврененко, Л. О. Лігоненко, В. В. Ліщинська, Л. Ю. Мельничук, М. С. Молодоженя, Т. С. Морщенок, Н. Обушна, О. І. Олексюк, А. Б. Панкратов, О. П. Пашенко, П. Г. Перерва, Н. В. Поліщук, І. В. Поповиченко, О. В. Рябкова, Н. В. Савенко, І. М. Тесленок, А. Н. Тищенко, О. О. Трут та інші.

Проте, не дивлячись наявність широкого кола робіт, присвячених зазначеній тематиці дослідження, до сьогодні не окреслено чіткого визначення сутності стратегічної результативності діяльності підприємства та галузі, не сформовано усталених методик її оцінки, не розроблено механізму управління стратегічною результативністю діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування сутності категорії «стратегічна результативність суб'єкта економічної діяльності», визначення її особливостей, критеріїв оцінювання та підходів до управління.

Результати дослідження. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення результативного та ефективного функціонування економічних системи різного рівня є предметом багатьох наукових досліджень. Особливої актуальності питання управління ефективністю та результативністю, як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні галузей та національної економіки в цілому, набувають у мовах глобальної фінансово-економічної нестабільності, спровокованої наслідками пандемії COVID-19.

В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище є дуже динамічним та мінливим, розробка та реалізація успішних стратегій є одним із ключових чинників формування високої конкурентоспроможності та стійких конкурентних переваг підприємств та галузей на внутрішньому і зовнішньому ринках. Успіх суб'єктів економічної діяльності в реалізації стратегії визначається рівнем досягнення тих цільових орієнтирів, які закладалися при розробці стратегії їх розвитку. Крім того, через постійну та значну мінливість умов функціонування постає питання контролю відповідності спрямованості розвитку підприємства, галузі або національної економіки встановленому стратегічному вектору руху та своєчасного корегування стратегії при виявленні відхилень.

Поняття «ефективність» та «результативність» не є тотожними як у сфері тактичного, так і у сфері

стратегічного управління, хоча деякі науковці їх ототожнюють. Так, наприклад Т. Загорна [6] та А. Авдюшенко [3] пропонують вважати синонімічними категорії «ефект» і «результат», а результативністю трактують як кількісне зростання певних результуючих показників діяльності підприємства.

З. О. Коваль визначає результативність як співвідношення ефекту, отриманого в процесі діяльності підприємства, до факторів, вплив або використання яких призвело до отримання такого ефекту (тобто співвідношення прибутку до витрат, прибутку до обсягу виробництва тощо), при цьому абсолютним показником результативності автор називає саме ефект [7].

Г. Ф. Герега відносить поняття результативності до категорій оперативного менеджменту, в той час як ефективність вважає категорією менеджменту стратегічного [4]. Така думка йде у розріз з позицією багатьох інших авторів, які навпаки характеризують результативність як категорію, що розкриває ступінь досягнення довгострокових цілей діяльності.

Т. Ф. Косянчук, Ю. Г. Галкіна ототожнюють поняття продуктивності та результативності, пропонуючи під результативністю розуміти продуктивність виробничої і обслуговуючої систем підприємства, які використовують ресурси для забезпечення такої продуктивності з певним рівнем ефективності [9].

П. Г. Перерва та А. В. Кравчук підходять до трактування результативності через категорію «ефект», але при цьому розуміють її не як абсолютну характеристику, а як співвідношення між плановим та фактичним ефектом від здійснення діяльності, але при цьому автори вважають, що ефективність визначається рівнем результативності, тобто результативність є критерієм ефективності [12].

Інша група авторів чітко розрізняє категорії «ефективність» та «результативність». Так, наприклад, В. М. Ковтуненко чітко відокремлює поняття ефективності та результативності, зазначаючи, що результативність є характеристикою ступеня досягнення цілей, в той час як ефективність характеризує засоби, методи і способи, використані для досягнення цих цілей [8].

Л. М. Шимановська-Діанич та Н. С. Педченко визначають ефективність як категорію, що характеризує певний результат діяльності підприємства через співвідношення отриманого ефекту до витрат на його отримання, а от результативність вважають складною, багатоелементною категорією, що характеризує ступінь досягнення встановлених цілей діяльності суб'єкта господарювання, при цьому результативність проявляється через орієнтованість на постійний пошук нових можливостей у зовнішньому середовищі, адаптацію внутрішнього потенціалу підприємства до змін у цьому середовищі з орієнтацією на майбутній розвиток. Автори наголошують на тому, що ефективність діяльності не завжди зумовлює його результативність, тобто підприємство може бути прибутковим та рентабельним, але не досягати цілей поточного або довгострокового розвитку [20].

О. М. Тищенко, М. О. Кизим, Я. В. Догадайло трактують результативність як якісну характеристику, що підсумовує всі показники діяльності підприємства і визначає потенціал для його майбутнього розвитку [17].

І. В. Поповиченко, М. Р. Подалюк та В. Д. Горела визначають результативність як міру досягнення певного очікуваного стану об'єкта управління, мети його функціонування або ступеня наближення до неї [13].

В. В. Лаврененко, Г. В. Янголь розглядають результативність ще більш широко: не тільки як характеристику ступеня досягнення цілей, а й як характеристику здатності встановлювати цілі відповідно до потреб, сформованих запитом зацікавлених осіб, чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища тощо [10].

Узагальнюючи теоретичні здобутки зазначених авторів, можна сказати, що результативне підприємство – це підприємство здатне встановлювати адекватні цілі та досягати їх з ефективним використанням доступних ресурсів, урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища завдяки прийняттю обґрунтованих, правильних управлінських рішень в реальних умовах функціонування.

М. Ю. Явдак узагальнює всі перелічені підходи до трактування сутності результативності підприємства та розподіляє їх на три напрямки:

- результативність як сукупність корисних ефектів, утворених в процесі фінансово-господарської діяльності;

- результативність як рівень успішності поточного функціонування та розвитку підприємства, що характеризується обсягом потенціалу, накопиченого та призначеного для подальшого зростання та покращення;

- результативність як здатність до встановлення певних цілей і вибору шляхів їх досягнення з оптимальними витратами ресурсів з урахуванням внутрішнього потенціалу та чинників зовнішнього середовища [21].

А. Є. Глинська додає ще одну важливу характеристику результативності: спроможність досягати визначених цілей діяльності в рамках встановленого періоду часу, тобто підприємство може вважатися результативним за умови актуальності досягнутих результатів та цілей діяльності [5].

Л. І. Федулова характеризує результативність як міру точності управління, комплексний показник рівня досягнення об'єктом управління запланованого стану, встановленої мети або ступеня наближення до цілі [18].

І. М. Тесленок, О. В. Михайлова, О. П. Богаченко трактують результативність не просто як ступінь досягнення певної мети, а як здатність системи управління створювати необхідні умови для досягнення цілей і підвищення економічної ефективності з метою забезпечення подальшого розвитку підприємства [15].

О. Трут на відміну від інших авторів підходить до

розуміння управління результативністю підприємства як процесу управління реалізацією його стратегії, трансформації встановлених цілей у плани, а планів – у конкретні вимірювані, осяжні результати. [16].

В. В. Лаврененко, Г. В. Янголь в науковій праці [10] зазначають, що такі автори, як М. Портер, Т. Феллон, А. Клочков робили спроби диференціації понять стратегічної та оперативної результативності, трактуючи першу як таку, що пов'язана з якісними змінами на підприємстві (надбанням нових якісних переваг, покращенням конкурентної позиції на ринку тощо), а оперативну – як ефективність ресурсів, задіяних у виробничо-господарській діяльності.

В. В. Лаврененко, Г. В. Янголь наводять також авторське визначення категорії «стратегічна результативність», яку розуміють як здатність внутрішньої системи підприємства забезпечувати оптимальний результат його діяльності, що вдовольнятиме всіх стейкхолдерів, на основі визначення оптимального встановлення цілей, спрямованих на максимальну результативність з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [10].

А. Б. Панкратов підходить до трактування сутності результативності як до соціально-економічної категорії, яка відбиває результат взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин в умовах постіндустріального суспільства і характеризується ступенем соціальної відповідальності бізнесу та ефективності праці [11].

Дослідивши напрацювання науковців у напрямку визначення сутності поняття «результативність підприємства», можна дійти висновку, що на сьогодні відсутнє чітке загальноприйняте визначення даної категорії, як відсутні і усталені трактування понять «стратегічна результативність підприємства» та «стратегічна результативність галузі».

На наш погляд, до трактування категорії «стратегічна результативність» необхідно підходити з урахуванням наступних аспектів:

- узагальнено результативність – це комплексна характеристика ступеня досягнення встановлених цілей діяльності, тому як за горизонтом планування цілі поділяються на довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні), так, відповідно, доцільно розрізняти стратегічну, тактичну та оперативну результативність;

- оперативна та тактична результативність є більш вимірюваними характеристиками на відміну від стратегічної результативності, через те, що встановити контрольні показники на короткостроковий період цілком реально, в той час як зафіксувати цільові значення на довгострокову перспективу нереально через мінливість середовища та критеріїв успішності.

Так, наприклад, в тактичному періоді підприємство має можливість поставити ціль зайняти певну частку ринку і вимірювати результативність своєї діяльності, виходячи з критерію «виконано/не виконано» або «виконано на...». Але спрогнозувати розвиток подій на довгострокову перспективу практично неможливо. У довгостроковому періоді під впливом різноманітних чинників сам розмір ринку може зазнати суттєвих змін,

внаслідок чого запланована частка в абсолютному значенні може виявитись меншою теперішньої або навпаки значно перевищувати потенційні можливості підприємства. Так, виробники автомобілів з бензиновими або дизельними двигунами 10-15 років тому могли ставити амбітні цілі щодо завоювання певної частки ринку, але вихід на ринок автомобілів з електродвигунами цілком змінив картину майбутнього, зробив встановлені цілі недосяжними та спонукав до перегляду не лише колишніх цілей, а й напрямків розвитку в цілому.

Слід зазначити, що в сучасних умовах, коли зміни середовища стають все більш динамічними, поділ цілей на стратегічні та тактичні стає також достатньо умовним. Так, якщо мова йде про високотехнологічну продукцію з коротким життєвим циклом, стратегія її просування на ринку може цілком вклатися в рамки тактичного періоду. Виходячи з цього, на наш погляд, відносити цілі до стратегічних та тактичних доцільно не за часовим параметром, а за змістовним наповненням. Так, стратегія визначає напрямок розвитку, а тактика – засоби і способи подолання кожної сходинки на даному напрямку.

Важливим аспектом в розумінні сутності стратегічної результативності, на наш погляд, є теорія зацікавлених сторін

У 1984 році американський економіст Е. Фріман запропонував системну теорію стейкхолдер-менеджменту [1]. Відповідно до запропонованої теорії управління організацією не може фокусуватися виключно на інтересах та потребах акціонерів або власників, воно повинно прагнути задовольнити потреби різних груп зацікавлених осіб, які впливають на підприємство.

У 2000-х рр. Р. Фрімен і С. Веламурі [2] дещо переглянули зміст своєї теорії, визначивши, що основною метою ефективного управління є створення цінності для зацікавлених сторін.

В теорії стейкхолдер-менеджменту заємовз'язки зі стейкхолдерами розглядаються як своєрідні внески різних зацікавлених сторін взамін певних вигід та стимулів, які надає їм суб'єкт економічної діяльності, причому зацікавлені сторони лишаються такими доти, доки отримують такі стимули, цінність яких компенсує або перевищує зроблені внески.

М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Саєнсус та інші зазначають, що аналіз стейкхолдерів дозволяє визначити та оцінити важливість певних ключових груп зацікавлених осіб, які здатні вплинути на успішність (тобто результативність) діяльності компанії [14].

Таким чином, якщо управління підприємством або галуззю має бути націлене на задоволення зацікавлених осіб, логічно припустити, що саме рівень задоволення цих зацікавлених осіб діяльністю підприємства або галузі може бути використаний в якості критерію результативності такої діяльності в стратегічному періоді, в чому можна цілком погодитись з думкою В. В. Лаврененко та Г. В. Янголь [10].

Таким чином, на наш погляд, стратегічна результативність не може вимірюватись кількісно,

вона може вимірюватись лише якісно через такі критерії, як ступінь задоволеності споживачів продукцією підприємства або галузі, ступінь задоволеності власників зростанням ринкової вартості суб'єкта господарювання або його конкурентною позицією на ринку, ступінь задоволеності персоналу умовами праці та її мотивацією, задоволення громадськості рівнем екологічної безпеки виробництва, задоволення органів державної влади рівнем надходжень до бюджету, обсягом та/або часткою внеску галузі у формування ВВП тощо.

Основні відмінності між поточною та стратегічною результативністю на рівні окремого підприємства проілюстровані на рис. 1.

Таким чином, з проведених теоретичних досліджень можна зробити висновок, що на сьогодні науковцями не було не сформульовано чіткого визначення категорії «стратегічна результативність», як і категорії «результативність» загалом.



Рис. 1. Основні відмінності поточної та стратегічної результативності на рівні підприємства [авторська розробка]

Виходячи з проведеного теоретичного аналізу та власних висновків авторів, можна запропонувати наступне визначення категорії «стратегічна результативність»: комплексне багатофакторне поняття, що характеризує рівень адекватності обраних напрямків та встановлених цілей розвитку суб'єкта економічної діяльності з урахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та інтересів зацікавлених осіб, його здатність дотримуватися обраного напрямку розвитку з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та ступінь наближення до стратегічної мети його функціонування, яка полягає в досягненні якнайбільшого ступеня задоволеності різних груп стейкхолдерів.

Глобалізаційні чинники, динамічне ринкове середовище та конкуренція, рівень якої постійно зростає, змушують менеджмент як на рівні підприємств, так і на рівні галузей та національної

економіки в цілому змінювати підходи до управління, запроваджувати нові методи оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей діяльності, розробляти і впроваджувати інструменти превентивного діагностування та приймати швидкі рішення щодо коригування як поточної діяльності так і стратегічних цілей розвитку суб'єктів економічної діяльності в турбулентних умовах.

На рівень як поточної так і стратегічної результативності сучасних суб'єктів господарювання впливають, як зовнішні, так і внутрішні чинники. З одного боку результативність залежить від параметрів ринкової кон'юнктури, правил гри на ринку, макроекономічних та глобальних чинників. З іншого боку результативність визначається наявністю та силою внутрішнього потенціалу підприємства, галузі або національної економіки в цілому, а також якістю, своєчасністю, обґрунтованістю та успішною реалізацією управлінських рішень на різних рівнях.

В. В. Лаврененко та Г. В. Янголь зазначають, що зміст управління стратегічною результативністю суб'єкта господарювання включає чотири функціональні складові, притаманні класичному менеджменту: планування і виконання, контроль, аналіз результатів та коригування [10].

Як зазначалося вище, результативність діяльності суб'єкта економічної діяльності визначається не тільки ступенем досягнення встановлених цілей, а й якістю самих цілей, їх адекватністю, обґрунтованістю та досяжністю з точки зору ресурсного забезпечення та заданого часового інтервалу.

Виходячи з цього, на наш погляд, управління стратегічною результативністю повинне починатися з управління встановленням цілей розвитку суб'єкта економічної діяльності з урахуванням наступних вимог:

- стратегічні цілі повинні бути адекватними та актуальними з точки зору узгодженості з параметрами та умовами зовнішнього середовища, тобто управління цілями повинне передбачати періодичний їх моніторинг з метою виявлення, наскільки встановлені цілі відповідають прогнозованим змінам зовнішнього середовища та загальним тенденціям економічного розвитку;

- стратегічні цілі мають бути збалансованими та узгодженими як між собою, так і з цілями нижчого рівня. З цією метою стратегічні цілі повинні періодично перевірятися на предмет їх узгодженості після чергових корегувань під впливом змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, збереження логічної послідовності, узгодженості за часом реалізації в цілому та за окремими етапами і рівнями реалізації;

- стратегічні цілі мають бути обґрунтованими з точки зору їх ресурсного забезпечення. З урахуванням цієї вимоги стратегічне управління цілями передбачає проведення моніторингу стану внутрішнього та зовнішнього ресурсного потенціалу, порівняння наявного потенціалу з обсягами ресурсів, необхідними для досягнення стратегічних цілей суб'єкта економічної діяльності, а у разі виявлення невідповідності – проведення корегування цілей або

розробку заходів щодо посилення потенціалу за необхідними напрямками;

- стратегічні цілі повинні бути прийнятними за рівнем ризиків, пов'язаних з їх досягненням. Набуття нової якості, перехід на новий рівень розвитку, як правило, супроводжується зростанням ризиків діяльності, особливо інвестиційних та фінансових, до того ж поява нових ризиків або ж посилення впливу існуючих може відбуватися при змінах в зовнішньому середовищі функціонування суб'єкта економічної діяльності. Управління стратегічними цілями має передбачати періодичне оцінювання ризиків реалізації встановлених стратегічних цілей розвитку, співвідношення розміру можливих втрат від реалізації ризиків з очікуваним рівнем здобутих вигод в результаті досягнення стратегічних цілей [20].

Важливим елементом управління стратегічною результативністю є контроль реалізації стратегії з урахуванням ресурсних обмежень.

Реалізація стратегічних цілей потребує внутрішньоорганізаційної координації задля своєчасного надходження та перерозподілу матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних, інформаційних, управлінських ресурсів на окремих етапах реалізації стратегії розвитку суб'єкта економічної діяльності з метою забезпечення його стратегічної результативності.

Управління ресурсним забезпеченням стратегічної результативності на рівні підприємства або галузі передбачає:

- проектування ресурсних стратегічних наборів при встановленні стратегічних цілей розвитку та розробці стратегії;

- контроль наявності та доступності ресурсів в необхідній кількості в процесі реалізації стратегії;

- контроль якості ресурсів протягом періоду реалізації стратегії та встановлення відповідності цієї якості потребам досягнення стратегічних цілей;

- прогнозування та контроль ризиків обмеження ресурсного забезпечення реалізації стратегії під впливом змін кон'юнктури ринків відповідних ресурсів;

- контроль ефективності використання ресурсів;

- корегування цілей або розробка шляхів усунення ресурсних обмежень при їх виявленні протягом періоду реалізації стратегії.

Управлінські рішення не можуть бути обґрунтованими та якісними без врахування стану та чинників зовнішнього середовища, тому управління взаємодією з середовищем є важливою складовою забезпечення стратегічної результативності суб'єкта економічної діяльності в умовах, коли таке середовище є стрімко змінним.

Процес управління взаємодією з зовнішнім середовищем на етапі встановлення стратегічних цілей та розробки стратегії передбачає прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища та визначення його поточних параметрів.

В процесі реалізації стратегії управління результативністю передбачає моніторинг на контроль зміни параметрів та умов зовнішнього середовища,

прогнозування та контроль реалізації ризиків, що виникають в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем, контроль поточної ефективності взаємодії з середовищем.

Якщо в процесі здійснення контрольних функцій виявляються порушення або недоліки взаємодії із середовищем розробляються шляхи налагодження та підвищення ефективності такої взаємодії, а за їх відсутності корегуються цілі з урахуванням зовнішніх обмежень, що виникли.

Якість управління стратегічною результативністю визначається ступенем та швидкістю наближення фактичного стану та характеристик суб'єкта економічної діяльності до стратегічної цілі, якою є найповніше задоволення потреб та очікувань ключових груп зацікавлених осіб, якими виступають власники, споживачі, працівники, громадськість, органи місцевої та державної влади, міжнародні партнери тощо.

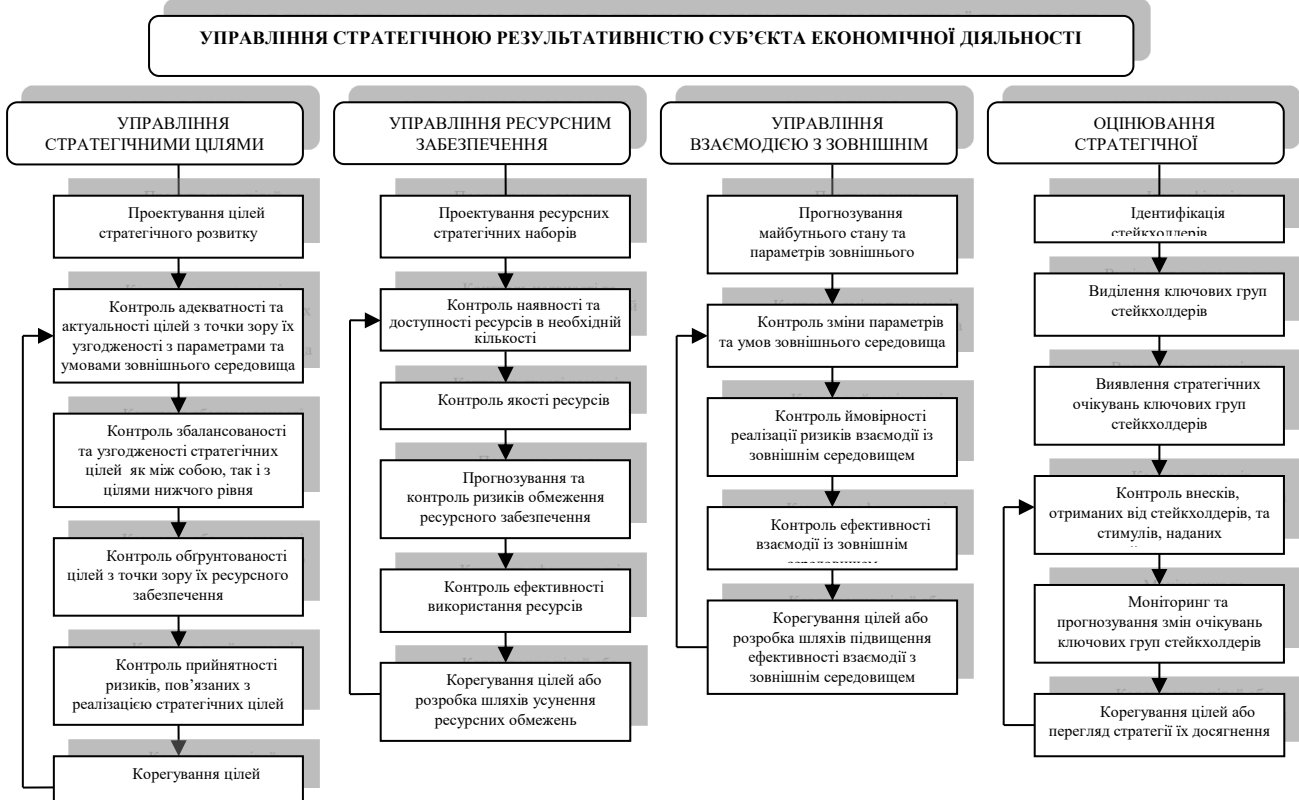


Рис. 2. Змістове наповнення процесу управління стратегічною результативністю суб'єкта економічної діяльності [авторська розробка]

Управління стратегічною результативністю на етапі встановлення довгострокових цілей та розробки стратегії передбачає ідентифікацію стейкхолдерів, виокремлення з їх числа ключових груп, найбільш значущих для суб'єкта економічної діяльності, і з'ясування їх очікувань стосовно його функціонування та розвитку.

В процесі реалізації стратегії потрібно здійснювати постійний контроль внесків стейкхолдерів та отриманих ними стимулів від суб'єкта економічної діяльності з метою своєчасного виявлення відхилень та недопущення кризи взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Зміни у зовнішньому середовищі, загальні тенденції економічного, технічного, соціального розвитку можуть впливати на зміну очікувань стейкхолдерів, що також потрібно відстежувати, щоб стимули відповідали новим запитам зацікавлених осіб.

Якщо рівень задоволеності стейкхолдерів знижується, виникають конфлікти співвідношення внесків та стимулів, система управління стратегічною

результативністю повинна сигналізувати корпоративному менеджменту про необхідність корегування довгострокових цілей суб'єкта господарювання або стратегії їх досягнення з метою забезпечення задоволеності ключових груп зацікавлених осіб.

Змістове наповнення процесу управління стратегічною результативністю на рівні галузі проілюстровано на рис. 2.

Висновки. Таким чином, дослідження концептуальних аспектів управління стратегічною результативністю як на рівні окремого підприємства, так і на рівні галузі дозволяє зробити висновок, що основними критеріями стратегічної результативності є спроможність суб'єкта економічної діяльності нарощувати власну ринкову вартість та генерувати цінність для своїх ключових стейкхолдерів, що вимагає досягнення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами,

активної інноваційної діяльності, підвищення рівня екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу.

Список літератури

- Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. / R. E. Freeman. - Boston: Pitman, 1984. - 276 p.
- Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. / R. E. Freeman, S. R. Velamuri // *SSRN Electronic Journal*. - 2008. - DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223>.
- Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи / А. С. Авдющенко // *Держава та регіони*. - 2010. - №2. - С.10 - 17.
- Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств / Г. Ф. Герега // *Науковий вісник НЛТУ України*. - 2013. - Вип. 23.15. - С. 196-201. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2013_23.15_34.
- Глинська А. Є. Параметри часу в контексті управління результативністю організації / А. Є. Глинська // *Бізнес Інформ*. - 2014. - № 8. - С. 189-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_34.
- Загорна Т. О. *Економічна діагностика* / Т. О. Загорна. - К. : Центр учбової літератури. - 400 с.
- Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. / З.О. Коваль // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2007. - С. 348-357.
- Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять "результативність" і "ефективність" діяльності підприємства та методологія їх оцінки. / В. М. Ковтуненко // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2014. - № 10. - С. 93-96.
- Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика / Т. Ф. Косянчук, Ю. Г. Галкіна // *Вісник Хмельницького національного університету*. - 2009. - № 3. - Т. 1. - С. 121-124.
- Лавренко В. В. Проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств [Електронний ресурс] / В.В. Лавренко, Г. В. Янголь // *Проблеми економіки*. - 2019. - № 2. - С. 108-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_2_15
- Панкратов А. Б. Результативность труда как социальноэкономическая категория / А. Б. Панкратов // *Проблемы экономики и менеджмента*. - 2011. - № 1. - С. 7-18.
- Перерва П. Г. Ефективність як економічна категорія / П. Г. Перерва, А. В. Кравчук // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* - Харків : НТУ "ХПІ", 2018. - № 15 (1291). - С. 137-143.
- Поповиченко І.В. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі застосування логістичного підходу / І.В. Поповиченко, М.Р. Подальок, В.Д. Горела // *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. - 2018. Випуск 1 (12). - С. 222-226.
- Саприкіна М., Каба Д. *Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям* / М. Саприкіна, Д. Каба. - К. : Фарбований лист, 2011 - 475 с.
- Тесленок І. М., Михайлова О. В. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством / І. М. Тесленок, О. В. Михайлова, О. П. Богаченко // *Економічний вісник Донбасу: науковий журнал*. - 2012. - №1 (27). С. 208 - 212.
- Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації / О. О. Трут // *Академічний огляд*. - 2018. - № 2. - С. 75-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2018_2_8.
- Тыщенко А. Н. *Экономическая результативность деятельности предприятия* : моногр. / А. Н. Тыщенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. - Х. : ИД „ИНЖЕК”, 2005. - 144 с.
- Федулова Л. І. *Менеджмент організацій*: Підручник. - Київ: Либідь, 2004. - 448 с.
- Швиданенко Г. О. *Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність* [Електронний ресурс] : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К. : КНЕУ, 2015 — 231 с.
- Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. - 2019. - Вип. 1. - С. 71-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15.
- Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. / М.Ю. Явдак // *Бізнес Інформ*. - 2011. - № 11. - С. 70-74.

References (transliterated)

- Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. - Boston: Pitman, 1984. - 276 p.
- Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. / R. E. Freeman, S. R. Velamuri // *SSRN Electronic Journal*. - 2008. - DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223>.
- Avdyushenko A. S. Vyznachennya rezultativnosti diyalnosti pidpriemstv: rol ta pidhodi [Determining the effectiveness of enterprises: role and approaches] *Derzhava ta regioni* [State and regions]. - 2010. - no 2. - pp.10 - 17.
- Gerega G. F. Spivvidnoshennya ponyat effektivnosti ta rezultativnosti funkcionuvannya pidpriemstv [The ratio of the concepts of efficiency and effectiveness of enterprises] *Naukovij visnik NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. - 2013. - issue 23.15. - pp. 196-201. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2013_23.15_34.
- Glinska A. Ye. Parametri chasu v konteksti upravlinnya rezultativnistyu organizatsiyi [Time parameters in the context of performance management] *Biznes Inform* [Business Inform]. - 2014. - no 8. - pp. 189-192. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_34.
- Zagorna T. O. *Ekonomiczna diagnostika* [Economic diagnostics]. - Kiev : Centr uchbovoyi literaturi. - 400 p.
- Koval Z. O. Ocynuyvannya effektivnosti vartisno-oriyentovanogo upravlinnya pidpriemstvom v ekosystemi innovacij [Evaluating the effectiveness of cost-oriented enterprise management in the innovation ecosystem]. *Visnik Nacionalnogo universitetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriyemnicтво v Ukraini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]. - 2007. - pp. 348-357.
- Kovtunenکو V. M. Identifikaciya sutnosti ponyat "rezultativnist" i "effektivnist" diyalnosti pidpriemstva ta metodologiya yih ocinki [Identification of the essence of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" of the enterprise and the methodology of their evaluation]. *Investitsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. - 2014. - no 10. - pp. 93-96.
- Kosyanchuk T. F. Rezultativnist diyalnosti pidpriemstva ta yiyi diagnostika [The effectiveness of the enterprise and its diagnosis] / T. F. Kosyanchuk, Yu. G. Galkina // *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University]. - 2009. - no 3. - vol. 1. - pp. 121-124.
- Lavrenko V. V. Proektuvannya procesu zabezpechennya strategichnoyi rezultativnosti pidpriemstv [Designing the process of ensuring the strategic effectiveness of enterprises] [Elektronnij resurs] / V.V. Lavrenko, G. V. Yangol // *Problemi ekonomiki* [Problems of the economy]. - 2019. - no 2. - pp. 108-118. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_2_15
- Pankratov A. B. Rezultativnost truda kak socialno ekonomicheskaya kategoriya [Labor productivity as a socio-economic category] *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of economics and management]. - 2011. - no 1. - pp. 7-18.
- Pererva P. G. Effektivnist yak ekonomichna kategoriya [Efficiency as an economic category] / P. G. Pererva, A. V. Kravchuk // *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu "Harkivskij politehnicnij institut" (ekonomichni nauki)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)]: zb. nauk. pr. - Kharkiv : NTU "HPI", 2018. - no 15 (1291). - pp. 137-143.
- Popovichenko I.V. Upravlinnya rezultativnistyu ta effektivnistyu biznes-procesiv pidpriemstva na osnovi zastosuvannya logistichnogo pidhodu [Management of efficiency and effectiveness of business processes of the enterprise on the basis of application of the logistic approach] / I.V. Popovichenko, M.R. Podalyuk, V.D. Goryela // *Ekonomicna ta upravlinnya pidpriemstvami. Shidna*

- Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Economics and business management. Eastern Europe: Economy, Business and Management]. – 2018. Vipusk 1 (12). – pp. 222-226.
14. Saprikina M., Kaba D. *Dialog zi stejholderami: rekomendaciyi kompaniyam* [Dialogue with stakeholders: recommendations for companies]. – Kiev : Farbovaniy list, 2011 – 475 p.
 15. Teslenok I. M., Mihajlova O. V. Suchasni pidhodi do viznachennya rezultativnosti upravlinnya pidpriemstvom [Modern approaches to determining the effectiveness of enterprise management] / I. M. Teslenok, O. V. Mihajlova, O. P. Bogachenko // *Ekonomichnij visnik Donbasu: naukovij zhurnal* [Economic Bulletin of Donbass: scientific journal.]. — 2012. – no1 (27). pp. 208 - 212.
 16. Trut O. O. Konceptiya upravlinnya rezultativnistyu yak osnova vikonannya strategiyi organizaciyi [The concept of performance management as a basis for implementing the strategy of the organization] *Akademichnij oglyad* [Academic review]. - 2018. — no 2. - pp. 75-81. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2018_2_8.
 17. Tyshenko A. N. *Ekonomicheskaya rezultativnost deyatelnosti predpriyatiya* [Economic performance of the enterprise]: monogr. / A. N. Tyshenko, N. A. Kizim, Ya. V. Dogadajlo. – Kharkiv: ID „INZhEK”, 2005. – 144 p.
 18. Fedulova L. I. *Menedzhment organizacij* [Management of Organizations]: Pidruchnik. – Kiev: Libid, 2004. – 448 p.
 19. Shvidanenko G. O. *Rozvitok pidpriemstva: strategichni namiri, riziki ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency] [Elektronnij resurs] : kolektivna monografiya / G. O. Shvidanenko, K. S. Bojchenko. — Kiev: KNEU, 2015 — 231 p.
 20. Shimanovska-Dianich L. M. Pidhodi do ocinki efektyvnosti ta rezultativnosti diyalnosti tovgovelnogo pidpriemstva: suchasnij poglyad [Approaches to assessing the efficiency and effectiveness of a commercial enterprise: a modern view] / L. M. Shimanovska-Dianich, N. S. Pedchenko // *Socialno-ekonomichni problemi suchasnogo periodu Ukrayini* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]. - 2019. - issue 1. - pp. 71-77. - Rezhim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15.
 21. Yavdak M.Yu. Kriteriyi ocinki rezultativnosti diyalnosti pidpriemstva [Criteria for evaluating the effectiveness of the enterprise]. *Biznes Inform* [Business Inform]. - 2011. - no 11. - pp. 70–74.

Надійшла (received) 22.02.2022

Відомості про авторів / About the Authors

Ищенко Світлана Вікторівна (Ishchenko Svitlana Viktorivna) – старший викладач кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5308-5445>; e-mail: tusya22111975@gmail.com

Шушмарченко Ірина Василівна (Shushmarchenko Iryna Vasylivna) – здобувачка першого освітнього (бакалаврського) рівня спеціальності 051 Економіка освітньо-професійної програми Економіка Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2732-8615>; e-mail: shushmarchenko369@gmail.com

Пойда Ірина Костянтинівна (Poyda Irina Konstyantinivna) – здобувачка другого освітнього (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Управління інноваційною діяльністю Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1148-9537>; e-mail: iriskaiskra@gmail.com

Клюс Юрій Миколайович (Klyus Yuriy Mykolayovych) – здобувач другого освітнього (магістерського) рівня спеціальності 051 Економіка освітньо-професійної програми Економіка Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5085-3907>; e-mail: holl demon@gmail.com