

## **КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Одним із етапів процесу стратегічного управління є контроль за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження, результативність якого значною мірою визначається і досягається за допомогою використання аналітичних інструментів.

Питання „контролю” як функції управління висвітлюється в економічній літературі, де розкривається суть контролю у порівнянні фактичних результатів роботи з окремих етапів із запланованим ходом виробництва [1;3;5]. Однак, із впровадженням концепції стратегічного управління, як один із шляхів виживання, стабілізації і процвітання вітчизняних підприємств, виникає необхідність більш повного обґрунтування і деталізації питань суті, змісту, завдань, методики здійснення стратегічного контролю та його аналітичного забезпечення.

В економічній літературі стратегічний контроль висвітлюється вітчизняними і зарубіжними авторами серед яких Д. Хан, М. Пушкар, Е. Майер, Р. Манн, І. Білобжецький, Х. Фольмут, В. Рудницький. Необхідність здійснення контролю за реалізацією стратегії обґрунтовують науковці-дослідники стратегічного управління З.Є. Шершньова та С.В. Оборська, В.Ф. Оберенчук, В.Д. Немцов та М.Є. Довгань та інші.

Контроль є функцією управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявляти проблеми (відхилення), розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації. Одночасно за допомогою контролю можна виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Стратегічний контроль є однією із головних форм контролю і передбачає встановлення певної політики, процедур, правил, обґрунтованість яких значною мірою визначає досяжність поставлених цілей. Суть його полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій, чи приведе їх реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених

цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [4, 357].

Змістом стратегічного контролю є виявлення правильності реалізації стратегії та з'ясування її цільової направленості та ефективності, що визначає завдання та методику системи стратегічного контролю.

Система стратегічного контролю, яка забезпечує успішне досягнення поставлених цілей, передбачає: контроль за виконанням стратегічних і тактичних цілей; спостереження за етапами виконання; оцінювання рівня виконання поставлених цілей; зворотній зв'язок, який забезпечує менеджерів інформацією про діяльність підприємства та необхідність коригуючих дій.

Методика та етапи здійснення контролю висвітлюється в літературі по-різному. Однак, спільним для них є: встановлення стандартів (показників) оцінювання функціонування підприємства, створення системи моніторингових змін, яка забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей, порівняння результатів реального функціонування підприємства з визначеними цілями, оцінка результатів порівняння та у разі необхідності розробка коригуючих дій.

Визначення стандартів (показників) оцінки реалізації стратегії власне і є стратегічним завданням від якого залежить успішне виконання стратегії. При формуванні показників для стратегічного контролю необхідно враховувати наступні моменти. Це – визначення пріоритетності з метою одержання однозначного висновку, тобто обрані показники не повинні суперечити одне одному; встановлення субординації часових переваг, що відображає стратегічне ставлення організації довго- та короткострокового погляду на ефективність; – склад показників повинен відображати структуру інтересів окремих груп впливу, оскільки формування цілей організації здійснюється на основі їх балансу.

Тому до стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління слід зараховувати перш за все ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені в обраній стратегії. Кожна із стратегій, яка складається із набору стратегій має свої стандарти. Однак, стан організації може фіксуватись у наступних групах показників: показники соціальної та економічної ефективності; показники використання всіх видів ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси.

Стратегічний контроль, а відповідно і його аналітичне забезпечення має свої особливості, що полягають в орієнтації, рівнях управління, цілях, завданнях, методах та інструментах здійснення. Одночасно він не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Другим елементом стратегічного контролю є створення системи моніторингу, яка забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей та комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на постійне спостереження стану зовнішніх і внутрішніх факторів оточення підприємства. Відомі такі підходи до побудови систем вимірювання і моніторингу: – ринковий підхід в основі якого є ринкові показники функціонування підприємства (ціни на продукцію підприємства, ціни на акції та інші); – вимірювання і моніторинг внутрішнього стану підрозділів підприємства та оцінювання їх досягнень; – бюрократичний підхід, при якому детально описуються дії, процедури, правила поведінки. За такого підходу відстежуються і контролюється не те, що отримано, а те наскільки правильно виконуються правила і процедури. При бюрократичному підході описуються дії, основою якого є стандартизація; встановлення норм відносин і системи цінностей в організації, при цьому контроль перетворюється на самоконтроль.

Третій елемент системи контролю – порівняння результатів реального функціонування підприємства зі встановленими цілями. За такого порівняння менеджери можуть стикатися з трьома ситуаціями, тобто коли реальний стан: кращий від бажаного; відповідає бажаному; гірший від бажаного.

Четвертий елемент – оцінювання результатів порівняння і розробка за потреби коригуючих дій. Коли реальний стан гірший від бажаного, необхідно з'ясувати причину такого відхилення і здійснити коригуючі дії у поведінці організації.

Процес коригування проходить наступним чином. Насамперед переглядають параметри контролю. Для цього з'ясовують, наскільки обрані параметри контролю і визначений для них бажаний стан відповідають встановленим цілям підприємства і обраній стратегії. Якщо існують суперечності, параметри коригують. Якщо ж параметри контролю не суперечать цілям і стратегіям, то починають переглядати цілі. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, у якому функціонує підприємство. Якщо середовище організації не дає можливості досягти мети, необхідно переглянути обрані стратегії.

Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація стратегії не забезпечує досягнення цілей. Якщо це так, необхідно переглянути стратегію. Якщо ні, то причини незадовільної роботи підприємства треба шукати в його структурі, в системі інформаційного забезпечення, у функціональних системах забезпечення діяльності організації або ж на рівні окремих операцій і процесів. У цьому разі коригування повинно охопити виконання співробітниками їх функцій. Коригування має бути спрямоване на поліпшення систем мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організації праці та внутрішньоорганізаційних відносин.

Контроль та оцінювання обраної стратегії є завершальним етапом формування стратегії. Відтак базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

### **Література:**

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предс. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.
2. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер с нем. / Под ред. и с предис. М. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
5. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

*Іньшакова О.О., інженер.*

*Одеський національний політехнічний університет*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНІХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Глобальна фінансово-економічна криза стала найважливішою реальною характеристикою сучасної економічної системи, яка торкається практично всіх сфер громадського життя, включаючи економіку, політику, ідеологію, соціальну сферу, культуру, екологію, безпеку, спосіб життя, а також самі умови існування людства. Заради збереження переваги конкурентоспроможних ринків при наявності чітких правил та політичних і географічних кордонів і спрямованості цих перетворень на задоволення потреб людини, управління має ставати більш ефективним і скоординованим. В першу чергу це стосується управління персоналом, тому що саме людський фактор є одним з визначальних для підприємств в умовах кризи.

Сьогодні роль людини у виробництві суттєво змінилася: людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві,