

Аналіз у контролі 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;6;7.]. 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 [8, 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 [4, 387]. 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:

1. Ринковий підхід в основі якого є ринкові показники функціонування підприємства (ціни на продукцію підприємства, ціни на акції та інші).
2. Вимірювання і моніторинг внутрішнього стану підрозділів підприємства та оцінювання їх досягнень.
3. 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.

4. 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 (рис. 1).

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. Базується воно на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Етап 1. Визначення стандартів

Планування цілі і стратегічні плани

Визначення показників результативності

Етап 2. Порівняння одержаних результатів із стандартами

Визначення масштабів допустимих відхилень

Збір інформації її перевірка на значимість та достовірність

Порівняння результатів із стандартами

Етап 3. Оцінка результатів порівняння та розробка коригуючих дій

Чи досягнуті цілі

так

Відсутні коригуючі дії

ні

ні

ні

Чи реальні цілі

Чи реальні відхилення стандартів

ні

Перегляд стандартів

так

Визначення причини відхилення

так

так

Усунення відхилення (здійснення коригуючих дій)

Рис. 1. Структурно-логічна модель процесу стратегічного контролю.

Наукове дослідження в стратегічному контролі та його аналітичне забезпечення має на меті знайти постійні відносини між двома чи більше категоріями явищ. Таке дослідження включає як загальні наукові прийоми: індукцію, дедукцію та перевірку факторів і висновків, так і спеціальні методичні прийоми. Так, значними і досить вагомими групами прийомів, що мають місце у здійсненні стратегічного аналізу та контролю, є експертні (індивідуальні й колективні) та статистико–математичні прийоми. До індивідуальних експертних оцінок належать: метод „інтерв'ю”, аналітичний метод, метод написання сценарію. Методи колективних експертних оцінок включають: метод „комісій”, метод „колективної генерації ідей” („мозкова атака”), метод „Дельфі”, матричний метод. Перевагою цієї групи методів є те, що колективне обговорення забезпечує більшу точність результату та генерує більше продуктивних ідей.

Статистико–математичні методи в стратегічному аналізі належать до формалізованих методів, які охоплюють дві групи: екстраполяції і моделювання. Методи екстраполяції – це застосування найменших квадратів, рухомих середніх, екстраполяційного згладжування. До методів моделювання належать прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Поряд із традиційними методами для аналізу середовища використовують відносно нові для нашої економіки методи як SWOT–аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, оцінка конкурентоспроможності та інші.

Розглянемо основні підходи до оцінювання стратегії підприємства. Найпоширенішим є „аналіз розриву”, в основу якого покладено принцип порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства, з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства. У разі виявлення „розриву” (різниці) між цілями підприємства і його можливостями розробляють спеціальну програму дій, необхідних для заповнення „розриву”.

У класичній моделі „аналіз динаміки витрат і крива досвіду” (1926 р.) обґрунтовується наступне: щоразу як обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20%. Таким чином, основними показниками

оцінювання стратегії є такі: мінімум витрат; завоювання більшої частки ринку; максимізація обсягів виробництва з метою отримання ефекту масштабу.

Основний недолік методу „кривої досвіду” є те, що враховуються лише внутрішні проблеми та нехтуються фактори зовнішнього середовища.

Склад показників оцінювання стратегії залежить від стратегії та її конкретного змісту. Це очевидно, якщо розглянути модель М. Портера, яка побудована на трьох конкурентних стратегіях:

- лідерство на економії витрат (стратегія оцінюється на основі ефекту масштабу, мінімізації витрат);
- концентрація на сегменті ринку (стратегія оцінюється на основі зв'язку між рентабельністю і часткою підприємства на ринку);
- диференціація (основний оціночний критерій – високі ціни на продукцію підприємства, що має певний рівень незамінності).

Комплексний діловий аналіз PIMS (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху грошових коштів залежно від розробленої стратегії.

Оцінювання стратегії за допомогою формули Z-фактора Альтмана дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику:

$$Z\text{-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

де X_1 — вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні – амортизація); X_2 — нерозподілений прибуток, поділений на активи; X_3 — прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи; X_4 — ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів; X_5 — обсяг продажів, поділений на актив [5].

Якщо Z-фактор ≥ 3 – ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор $\leq 1,8$ – ризик високий.

Отже, розглянувши теоретичні підходи до суті, змісту, завдань та методики здійснення стратегічного контролю, треба відмітити, про важливість та необхідність його здійснення у процесі стратегічного управління. Однак, виникає

необхідність дедалі глибше досліджувати здійснення контролю націленого на реалізацію стратегії та окремі контрольні підсистеми, які мають свої особливості.

Література

- 1.Белобженцкий И.А. Финансовый и хозяйственный контроль в управлении экономикой. – М.: Финансы, 1979. – 252с.
2. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149с.
3. 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.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об””, 2002. – 560с.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128с.
6. 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.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с пердисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
9. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
- 10.Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

Анотація У статті розглядається питання суті, змісту, завдань та методики здійснення стратегічного контролю та розглядається теоретичні підходи до оцінки ефективності впровадження та реалізації стратегії. Обґрунтовується необхідність і важливість аналітичного забезпечення у здійсненні контролю.

Анотація У статті розглядається питання суті, змісту, завдань та методики здійснення стратегічного контролю та розглядається теоретичні підходи до оцінки ефективності впровадження та реалізації стратегії. Обґрунтовується необхідність і важливість аналітичного забезпечення у здійсненні контролю.