

УДК 658

О. В. Ставицький,  
асистент кафедри фандрайзингу та логістики,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

# ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Stavytskyi,  
assistant, Department of Fundraising and Logistics, National University of Food Technologies, Kyiv

## EVALUATION AND CONTROL IN STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

**У статті розглянуто актуальну проблему для економічної діяльності підприємств — застосування оцінки та контролю в стратегічному управлінні. Представлено огляд вивчення проблеми розвитку та вдосконалення систем оцінки і контролю та класифікація їх інструментів. Розглянуто теоретичні основи контролю і оцінки як інструментів управління витратами та запропоновано прикладні аспекти їхнього застосування в практиці роботи вітчизняних промислових підприємств.**

**The article is burning issue for the economic activity of enterprises — application assessment and control in strategic management. A survey study of problems of development and improvement of monitoring and evaluation and classification of instruments. The theoretical bases of monitoring and evaluation tools as cost management and offered practical aspects of their application in practice of the domestic industry.**

*Ключові слова: ефективність, оцінка стратегії, стратегічне управління, стратегічний контроль, стратегія, управлінське рішення.*

*Key words: effectiveness, assessment strategies, strategic management, strategic control, strategy, management decision.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальними завданнями сучасних підприємств будь-якого профілю є підвищення ефективності господарської діяльності та покращення управління. У подібній ситуації всі проблеми, які охарактеризовані в дослідницьких роботах в області теорії і практики управління, мають першочергове значення. Серед них нестача кваліфікованих кадрів, високі витрати, нестабільність зовнішнього середовища. Крім того, посилення конкурентної боротьби вимагає кращої якості продукції, розширення інновацій. Світова ринкова ситуація передбачає також увагу до глобального становища, гнучкості і здатності радикально змінити систему господарювання. Вітчизняна та зарубіжна практика господарювання показує, що вирішення цих та подібних їм завдань можливе лише в разі розвинутого і ефективного стратегічного управління. У

сучасній економіці на визначення стратегії підприємства здійснює вплив великий комплекс чинників, а їх взаємодія носить специфічний характер для кожної галузі і кожного підприємства, до того ж змінюючись у часі.

Рішення, прийняті в результаті планування, в процесі свого виконання вимагають оцінки і корегування в залежності від зміни умов. Контроль і оцінка виконання рішення є основою якісного регулювання виконання планів розвитку підприємства.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічною базою дослідження стали розробки та висновки вітчизняних, а також закордонних авторів, присвячені різним аспектам оцінки ефективності реалізації стратегій.

Проблеми стратегічного управління досліджуються в роботах таких науковців, як: М. Потер, А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд, І. Ансофф, Д.П. Нортон, Р.С. Каплан, М. Веттер, С. Штерн, В.С. Єфремов, О.С. Віханський та ін.

Проблеми підтримки прийняття рішень, аспекти інженерії знань, проектування інформаційних систем розглядалися в дослідженнях таких вчених, як В.М. Козлов, С.В. Смирнов, Е.В. Попов, В.Ф. Хорошевський, Ю.В. Тельнов, Б.Г. Ільясов, В.В. Миронов, Н.І. Юсупова, В.Є. Гвоздьов.

Результати наукових робіт вищеперерахованих дослідників створюють необхідну базу для вдосконалення методології стратегічного управління. До числа малодосліджених належать такі питання: методичні забезпечення оцінки та контролю ефективності реалізації стратегій, встановлення взаємозв'язків між процесами моніторингу та оцінки планових показників, аналіз різних видів і критеріїв ефективності. Недостатня теоретична та методична розробка даної проблематики, її актуальність і практична значимість визначили вибір теми досліджень.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ оцінки та контролю ефективності стратегічного управління, а також мета встановити основні поняття та етапи розвитку оцінки і контролю; узагальнити зарубіжний досвід і вітчизняну практику формування критеріїв ефективності; вивчити понятійно-категоріальний апарат "ефективності" в стратегічному управлінні. Дослідити особливості впровадження алгоритмічної моделі оцінки та контролю ефективності реалізації стратегії. Визначити перспективи та підготувати рекомендації щодо практичного застосування розроблених методичних аспектів оцінки та контролю ефективності реалізації стратегії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У даний час актуальною є проблема забезпечення погодження та оцінки ефективності стратегії на всіх рівнях управління. Оцінка ефективності стратегій за розробленими методиками і критеріями дуже ускладнена. У зв'язку з формуванням сучасної системи стратегічного управління з'явилася потреба розробки науково-обґрунтованого методичного інструментарію оцінки.

Важливість досліджень визначається складністю методики оцінки як об'єкта управління, а також цінністю отриманих результатів для успішного економічного розвитку підприємства. Оцінка ефективності реалізації стратегії дозволить визначити:

- ступінь досягнення поставлених цілей розвитку підприємства;
- основу для формування рейтингів оцінок на базі порівнянь;
- способи підвищення ефективності виконання стратегії;
- вплив вжитих заходів на динаміку розвитку методології оцінки;
- рівень взаємодії ключових зацікавлених сторін.

На окремих підприємствах розробляються приватні методики оцінки результативності виконання стратегічних планів, які не є універсальними і широко застосованими на інших підприємствах. Цей факт пояснюють різні причини, а саме: брак необхідної статистичної інформації, кадрові проблеми, високі фінансові та тимчасові витрати на впровадження методик. Відсутність діагностики ефективності, призводить до суб'єктивного контролю за виконанням стратегічної ініціативи, що тягне за собою збільшення ризиків невиконання запланованих заходів та прийнятих рішень, а також підвищення ступеня "формальності" подібних заходів. Єдиної методології та інструментарію оцінки ефективності стратегій в нашій країні не існує. Виникає об'єктивна необхідність наукового дослідження і розробки базових методичних основ, впровадження яких дозволить проводити порівняння й удосконалювати ефективність стратегічного управління на місцях. Наукові дослідження з даної проблематики сприятимуть вирішенню сучасних практичних завдань з оцінки ефективності на основі отриманих нових положень, розроблених методичних аспектів та рекомендацій щодо їх застосування.

У дослідженнях, присвячених оцінці ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства, на жаль, не враховується специфіка впливу інноваційного фактора розвитку економіки. Якщо вважати стратегію всебічним, детальним і комплексним планом, направленим на досягнення мети (концепція М. Мескона) [3, с. 38], то ефективною реалізацією стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставлених стратегічній меті. Історичний розвиток інструментарію оцінки результативності планування прийнято розділяти на 4 основних етапи, що відрізняються завданнями та роллю в реалізації прийнятих заходів соціально-економічного характеру:

- 1960—1970 рр. — визначення соціальної та підсумкової ефективності програм;
- 1970—1980 рр. — моніторинг витрат, скорочення бюджетних витрат;
- 1990—2000 рр. — розвиток політичного моніторингу, аутсорсингу та оцінки в рамках реформ управління державним сектором;
- 2000—2015 рр. — просування отриманих підсумків оцінки в зовнішнє середовище і впровадження нових видів оцінки.

Вітчизняні дослідження в області ефективності стратегічного менеджменту почалися порівняно недавно, об'єктивно вони були викликані становленням ринкових відносин в економіці країни і зміною ролі окремого суб'єкта господарювання. Найбільш поширеними документами стратегічного планування є стратегії і програми довгострокового економічного розвитку. Оцінка ефективності стратегії, як і сама її розробка, в даний час залишається слабкою стороною в системі управління підприємством. Проведення оцінки можливо на різних етапах реалізації стратегічної ініціативи, що визначається динамічністю параметрів стратегії з точки зору результатів. Грунтуючись на міжнародній практиці, рекомендується застосовувати 3 групи результатуючих показників (мікро-результати, макро-ре-

Таблиця 1. Інструменти контролінгу в залежності від методології

Методи контролінгу	Контролінг	Інструменти
	Оперативний	Функціонально-вартісний аналіз, інструментарій логістики, ABC (XYZ)-аналіз, аналіз безбитковості (CVP-аналіз), розрахунок сум покриття, аналіз завантаження потужностей, аналіз вузьких місць, аналіз об'ємів замовлень, оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, бюджетування, внутрішньовиробнича раціоналізація, аналіз витрат по центрах відповідальності, аналіз знижок, планування і розрахунок виробничого результату
Стратегічний	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, виникаючих можливостей і загроз (SWOT - аналіз), бенчмаркінг, аналіз ринку, облік і аналіз витрат по всіх стадіях життєвого циклу продукції, управління за цільовими витратами, функціонально-вартісною аналіз, аналіз впливу розвитку підприємства на екологічний стан регіону, портфельний аналіз, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв, інструментарій логістики, аналіз потенціалу, управління якістю, аналіз і планування цінності капіталу, аналіз конкуренції, система збалансованих показників, аналіз вузьких місць, аналіз завантаження потужностей, аналіз рішень «власне виробництво – постачання зі сторони», аналіз об'ємів замовлень, аналіз витрат по центрах відповідальності, аналіз знижок, аналіз конкурентних сил Портеру, стратегічний аналіз витрат, планування і розрахунок виробничого результату, аналіз ризиків, ціноутворення, визначення показників ефективності по підрозділам, бюджетування	

зультати і результати впливу) і 4 види оцінки (попередня, проміжна, підсумкова і постфактум). З метою здійснення наскрізного моніторингу автором сформована логічна схема взаємозв'язку результуючих показників і основних видів оцінки залежно від періоду її проведення. На підставі практичного досвіду, всебічного аналізу проблем і взаємозв'язку моніторингу та оцінки стратегій виявлена необхідність розгляду даних процесів в інтеграційному процесі. Головна відмінність оцінки ефективності від моніторингу полягає в тому, що вона є незалежним процесом, будується в більш строгому порядку, базується на "глибинному" аналізі дій з реалізації та формуванню результатів, чіткому плані і методах. Кожен рівень індикаторів моніторингу може стати джерелом інформації для подальшого рівня оцінки, при цьому доцільно виявлення тенденцій і прогалин у статистичній інформації на місцевому рівні. З метою оцінки результатів реалізації стратегії важливо чітко структурувати область наукових досліджень, в якій розглядається прояв поняття "ефективність". На різних історичних етапах розвитку економічної теорії дана категорія постійно розвивалася, змінювався її зміст, корегувалася сутність і зростало число її видів. В економічній літературі ефективність розуміють як співвідношення витрат до результатів зазнавало певних змін у бік розгляду не тільки самого ефекту від діяльності, а й умов, за яких він досягнутий. За підсумками узагальнення існуючих теоретичних підходів до сутності категорії "ефективність" було систематизовано основні види даного поняття в економіці по 11 ознакам класифікації: за наслідками отриманих результатів; по цілі визначення; по типу середовища та можливостей; за ступенем збільшення ефекту; за умовами оцінювання; по тимчасовому періоду оцінки; за рівнем оцінювання; по можливості кількісної оцінки; за видами господарської діяльності та за критеріями ефективності.

При розгляді поняття "ефективність реалізації стратегії розвитку" доцільно спиратися на більш широкі категорії, досліджені в межах економічної теорії та методології стратегічного управління. У сфері стратегічного управління найбільше значення мають наступні ознаки класифікації та відповідні їм різновиди ефективності:

1. За наслідками отриманих результатів розрізняють види: економічна (загальноекономічна), соціальна, соціально-економічна, комерційна (фінансова), бюджетна, організаційна (функціональна), структурна, інноваційна, екологічна, технологічна ефективність.

2. За критеріями ефективності розрізняють види: результативність, прибутковість, продуктивність, дієвість, економічність, якість, надійність, оптимальність, стійкість, інноваційність, інтенсивність.

3. За типом середовища і можливостей розрізняють внутрішню і зовнішню ефективність.

4. У напрямі оцінки розрізняють такі види ефективності: по реалізації стратегії; стратегії в цілому; механізмів реалізації стратегії; стратегії для основних об'єктів; реалізації стратегії.

Отже, рішення прийняті в результаті планування, в процесі свого виконання вимагають оцінки і коректування в залежності від зміни умов. Контроль виконання і оцінка виконання рішення є основою якісного регулювання виконання планів. У реальних умовах функціонування підприємства, оцінка ступеню виконання стратегії та контроль за виконанням, взаємопов'язані між собою на всьому етапі стратегічного управління.

Таким чином, основна мета контролю — це недопущення помилок та їх виправлення, та протидія їх появі у майбутньому [7, с. 24]. Після ознайомлення наукової літератури на дану тематику можна зробити висновки про те, що деякі автори не розглядали це питання, решта розглядали його через призму контролю [8, с. 4], орбіту його використання [4, с. 8] чи через внутрішню структуру [5, с. 34]. Частина науковців описують контроль як складову частину в системі управління підприємством, яка дає можливість для прийняття оптимальних управлінських рішень [2, с. 5].

Потреба у декомпозиції контролю та налагодження ефективної роботи на підприємстві, призвело до інтегрування в одну систему низки управлінських функцій а саме: керівництво, звітність, контроль, план. Отримана система почала називатись "контролінг" і розглядається деякими авторами як альтернатива традиційній системі контролю [1, с. 425].

Під завданням оперативного контролінгу будемо розуміти комплекс заходів який допомагає керівництву прийняття обґрунтованих рішень для виконання запланованих короткострокових цілей, які виражені під виглядом кількісних показників: рентабельність, прибуток та ліквідність. Завдання стратегічного контролінгу — координація функцій стратегічного планування, стратегічного аналізу, контролю за системою інформаційного забезпечення.

Підсистеми стратегічного та оперативного контролінгу зарекомендували себе як гнучкий інструмент, за допомогою якого можливо своєчасно відстежувати динаміку змін ринку, його мінливість, альтернативність прийняття управлінських рішень в даному середовищі, можливість фінансово-економічних загроз. Ці підсистеми дозволяють підприємству діяти на основі точних економічних розрахунків, враховуючи можливі ризики [6, с. 3].

В науковій літературі існує велика кількість поділу інструментів контролінгу, в таблиці 1 наведено поділ методів контролінгу в залежності від методів формалізації можливих залежностей.

Таким чином, вище було викладено основні інструменти контролінгу. Але в сучасних умовах розвитку підприємств росте значення непроєктивного (непроективного) підходу до вирішення поставлених завдань, тобто створення таких умов навколо проблеми, в яких вона вирішиться без серйозного цілеспрямованого впливу. Непроективний метод — це інтуїтивні рішення, інноваційні, з частими коригуваннями в реальному масштабі часу (що передбачає гнучкість). Контроль являє собою сполучну ланку між системою управління і організаційним та інформаційним забезпеченням конкретної економічної системи, за допомогою якого можна проводити оцінку якості виконання стратегії. Практичне застосування інструментів контролю сприяє вдосконаленню системи управління і підвищенню економічної стійкості підприємства.

## ВИСНОВОК

Сформульовані в роботі теоретичні положення, наукові висновки, а також практичні рекомендації, спрямовані на досягнення мети дослідження, що складається в розробці методичних аспектів оцінки ефективності реалізації стратегії, з елементами контролю за нею. Перспективи подальшого дослідження можуть бути пов'язані з доведенням теоретичних напрацювань до рівня практичного впровадження, що означає розробку повноцінної методики оцінки ефективності реалізації стратегії і контролю в цілях її впровадження на підприємствах, в тому числі з урахуванням позитивного досвіду зарубіжних підприємств і передових науково-дослідних досягнень. При подальшому вдосконаленні науково-методичного забезпечення необхідно враховувати такі аспекти, як види галузей, інноваційна орієнтованість підприємств. Систему оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку та контролю, доцільно модернізувати в напрямках активного впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем, використання сучасного зарубіжного та вітчизняного досвіду. Таким чином, існує об'єктивна необхідність продовження вивчення цієї актуальної і багатоаспектної наукової теми.

## Література:

1. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др.; под общ. ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 1077 с.
2. Мацкевичюс И.С. Ревизия в системе экономического контроля / И.С. Мацкевичюс, В.И. Лакис. — М.: Финансы и статистика, 1988. — 224 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2009.
4. Мурашко В.М. Хозяйственный контроль и комплексная ревизия в торговле / В.М. Мурашко. — К.: Вища школа, 1979. — 208 с.
5. Ромашин М. Организация, формы та методи ревізійної роботи в банках / М. Ромашин, М. Олексієнко // Вісник НБУ. — 1998. — № 5. — С. 34—37.
6. Ткаченко А.М. Организация контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством / Автореферат. — Донецьк, 2005. — 30 с.
7. Файоль А. Общее и промышленное управление: пер. с фр. / А. Файоль; науч. ред. Е.А. Кочергина. — М.: Контролинг, 1992. — 112 с.
8. Шпиг А.А. Ревизия и контроль в торговле: учебник для учет-экон. фак. торг. вузов. / А.А. Шпиг. — М.: Экономика, 1982. — 232 с.

## References:

1. Mazur, I.I. Shapiro, V.D. and Ol'derogge, N.G. (2003), *Korporativnyj menedzhment: Spravochnik dlja professionalov* [Corporate Management: A Guide for Professionals], Vysshaja shkola, Moscow, Russia.
2. Mackevichjus, I.S. and Lakis, I.S. (1988), *Revizija v sisteme jekonomicheskogo kontrolja* [Revision of the system of economic control], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
3. Meskon, M. Al'bert, M. and Hedouri, F. (2009), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Vil'jams, Moscow, Russia.
4. Murashko, V.M. (1979), *Hozhajstvennyj kontrol' i kompleksnaja revizija v trgovle* [Economic control and comprehensive audit in trade], Vishha shkola Kiev, Ukraine.
5. Romashyn, M. and Oleksienko, M. (1998), "The organization, forms and methods of auditing work in banks", *Visnyk NBU Orhanizatsiia, formy ta metody revizijnoi roboty v bankakh*, vol. 5, pp. 34—37.
6. Tkachenko, A.M. (2005), "Controlling organization and internal audit system of manufacturing control", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, organization and management, NAS of Ukraine; Institute of Industrial Economics, Donetsk, Ukraine.
7. Fajol', A. (1992), *Obshhee i promyshlennoe upravlenie* [General and Industrial Management], Kontrolling, Moscow, Russia.
8. Shpig, A. A. (1982), *Revizija i kontrol' v trgovle: uchebnyk dlja uchet-jekon. fak. torg. Vuzov* [Audit and control in the trade: a textbook for accounting-Econ. factor. bargaining. universities], Jekonomika, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2015 р.