

П.Г. Основы управленческого учета. // Контроллинг № 2. 1992. С. 105-130. 5. Нармбаев К.Н. Организация бухгалтерского учета в США. М., 1979. 6. Нидлз Б. и др. Принципы бухгалтерского учета. М., 1993. 7. Николаева С.А. Управленческий учет, проблемы адаптации к российской теории и практике. «Бухгалтерский учет» №1, 1996, с. 16-19. 8. Правдюк Н.Л., Кривий А.П. Виробничі витрати та їх місце в управлінському обліку// Економіка АПК. – 1999. – № 4. – С. 45– 49. 9. Пушикар М.С. Управлінський облік. – Тернопіль: Карт-блани, 1998. – С. 18. 10. Сатубалдин С.С. учет затрат на производство в промышленности США. М., 1980. 11. Сопко В.В., Пархоменко В.М. Бухгалтерський облік у підприємницькій діяльності. – К. – 1993. 12. Стуков С.А. И все-таки производственный, а не «управленческий» учет// Рыночная экономика: проблемы учета. – 1999. – № 6. – С. 66. 13. Суржик В.Г. Управлінський та фінансовий облік – інформаційна база фінансового менеджменту // Фінанси України. – 1998. – № 6. – С. 63 – 69. 14. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет. Международный опыт. М., 1994. 15. Управленческий учет: Учебное пособие/Под редакцией А.Д.Шеремета. – М., 1999. 16. Хортгрэн Ч.Т., Дж. Фостер. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М., 1995. 17. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. М., 1971. 18. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры. М., 1993. 19. Chaberek M. Logistyka informacji zarządczej w kontrolingu przedsiębiorstwa, WUG, Gdańsk, 2001.

УДК 658.6

Ж.В. Поплавська, А. Ліманські*

Національний університет “Львівська політехніка”,

*Вища школа ринкового управління та іноземних мов, м. Катовіце, Польща

КРИТЕРІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ

© Поплавська Ж.В., Ліманські А., 2002

На основі поєднання теоретичних підходів та практичних засад стратегічного менеджменту визначені основні елементи ефективної стратегії, названі загальні критерії оцінки її ефективності та обґрунтовано необхідність використання з цією метою карти стратегічних висновків.

The main elements of effective strategy are explained on principles of combining of theory and practice of strategic management. The evaluation indexes of effectiveness of the strategy are proposed. The necessity of using of the balanced scorecard for measurement effectiveness of this strategy is proved.

У дослідженнях, що намагаються поєднати багатство теорії стратегічного менеджменту з практикою ефективного використання бізнес-політики, пропонується декілька вихідних критеріїв для розробки ефективної стратегії. До цього переліку включають чіткість і виразність стратегії, вплив мотивації, внутрішню узгодженість, сумісність із зовнішнім середовищем, забезпеченість ресурсами, ступінь ризику, професійний та культурно-етичний контекст, дух змін і застосовність.

Аналіз стратегій діяльності успішних підприємств різних країн світу дають можливість зробити висновок про те, що ефективна стратегія повинна містити такі елементи [1]:

- Важливі, конкретні і досягненні цілі. Окремі завдання структурних підрозділів можуть змінюватися, але загальні стратегічні цілі організації повинні залишатися достатньо зрозумілими для того, щоб забезпечити безперервність і наступність тактичного вибору протягом усього часу реалізації стратегії.

- Самостійність рішень і дій. Тривале перебування організації в стані реагування на зовнішні обставини підвищує її видатки, погіршує моральний стан і відбирає фактор несподіваності у діях щодо конкурентів.

- *Зосередження на конкурентних перевагах.* Справді стратегічна майстерність полягає в тому, щоб досягти найвищих результатів найменшими зусиллями. Тому вибрана стратегія повинна гарантувати, що всі сили організації будуть зосереджені у потрібному місці в необхідний час.

- *Гнучкість.* Здатність до ефективної адаптації та ефективної зміни цілей дають змогу досягти значних результатів при мінімальних ресурсах. Вищий рівень внутрішньої і зовнішньої гнучкості організації дають їй можливість маніпулювати ресурсами, змушуючи конкурента використовувати значні кошти для оборони своїх позицій.

- Адекватне керівництво. Умовою успішної реалізації стратегії є відповідальні і мотивовані керівники, оскільки прийняті зобов'язання треба виконувати.

- Відповідний момент. Раптовість і правильно вибраний час впровадження стратегії сприяють успіхові і можуть виявитися вирішальним фактором зміни стратегічної позиції.

- Ефективна система захисту. Вибрана стратегія повинна захистити всі життєво важливі системи організації і вибудувати логістику для підтримання основних стратегічних напрямків.

На думку Дж.Б.Куїнна [2], перелічені елементи є критичними для будь-якої стратегії.

Оцінка вибраної стратегії розвитку організації переважно відбувається шляхом правильності і достатності врахування при виборі стратегії основних факторів, які визначають її можливий успіх або провал. Процедура оцінки вибраної стратегії в остаточному результаті повинна дати відповідь на запитання: чи ця стратегія приведе організацію до бажаних цілей. І це, по суті, є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

1. Відповідність вимогам зовнішнього середовища. Перевіряється, наскільки стратегія узгоджена з вимогами основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

2. Врахування рівня мінливості зовнішнього середовища. Швидкість і характер змін зовнішнього середовища і, отже, запитів споживачів – основне джерело управлінських проблем. Товар, що ідеально вписується в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Основний закон еволюції стверджує, що нема нічого більш непостійного, ніж успіх. Для того, щоб втриматися на гребені успіху, менеджерам потрібно постійно вдосконалювати стратегію діяльності фірми.

3. Відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. В цьому випадку оцінюється рівень узгодженості вибраної стратегії з іншими стратегіями, те, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи вивірена програма реалізації стратегії та ін.

4. Прийнятність ризику, закладеного в стратегію. Оцінку виправданості ризику доцільно проводити за трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

5. Вибір альтернативи: продуктивність чи ефективність.

Продуктивність і ефективність є двома концепціями, на яких базується кожна стратегія. Перша відображає зростання продуктивності і зв'язує результати із затратами. Продуктивність вважається внутрішнім показником, який легко виміряти і при потребі покращити.

Поняття ефективності пов'язане із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який досить складно виміряти, а для його підвищення необхідний час. Продуктивність пов'язана із затратами, а ефективність – з виявленням можливостей створення ринків. На думку П. Друкера, продуктивність дозволяє виконати все необхідне, а ефективність – відшукати це необхідне. Проте для багатьох фірм прагнення високої продуктивності і скорочення затрат перестає бути доповненням до ефективності і перетворюється на самоціль. Менеджери повинні забезпечити спрямування основних зусиль перш за все в зовнішнє середовище, а не у внутрішнє. Фірма повинна бути передусім ефективною, а тільки потім – продуктивною.

Отже, дихотомія продуктивність – ефективність стає проблемою подолання так званого тунельного світогляду.

6. Швидкість і рішучість як фактори успіху. Час перетворюється в головну зброю успіху. Фірми, які миттєво реагують на запити споживачів, в середньому отримують більші прибутки і володіють більшою часткою ринку. До цього треба долучити рішучість у залученні ресурсів та ринків чи створенні своїх власних.

7. Ефективність організаційної структури. Лише адекватна організаційна структура сприяє появі конкурентної переваги і реалізації поставлених цілей, пристосуванню до вимог зовнішнього середовища [3].

Таким чином, перелічені позиції можна згрупувати в оцінку ефективності стратегії організації за трьома критеріями: придатності, здійсненності та бажаності. Кожна група може, в свою чергу, бути визначена докладнішими характеристиками.

В умовах загострення конкуренції кожна організація шукає досконалої системи виміру ефективності обраної стратегії. Водночас багато організацій, які обрали стратегії, що спираються на управління зв'язками з клієнтом, ключовими вміннями чи можливостями організації і надалі вимірює її ефективність лише фінансовими показниками. Універсальним інструментом перетворення бачення та стратегії організації на комплект логічно пов'язаних між собою вимірників ефективності є стратегічна карта висновків, яку результативно використовують такі польські фірми, як: Польська телекомунікація, Морліни, Верхньосілезький електроенергетичний заклад, Стальекспорт, електростанція в Рибнику. Стратегічна карта висновків перекладає місію і стратегію організації на цілі та вимірники, згруповані за чотирма різними перспективами сприйняття ефективності: фінансовою, клієнта, внутрішніх процесів та розвитку. Кожна з них є надзвичайно важливою для оцінки існуючого та майбутнього успіху організації. Фінансова перспектива вимірює фінансовий успіх організації як бізнесу. Перспектива клієнта вказує на джерела цього успіху, якими є

ринкова позиція та задоволення клієнтів. Для досягнення успіху на ринку організація повинна мати відповідні процеси, ефективність яких вимірюється в перспективі внутрішніх процесів. Майбутній успіх організації залежить також від її здатності до змін і подальшого зростання, вимірюваних перспективами розвитку.

Чотири перспективи карти висновків дозволяють дотримуватися рівноваги поміж довго- і короткотерміновими цілями, поміж бажаними результатами та чинниками, що впливають на їх досягнення, а також між об'єктивними та суб'єктивними вимірниками. Врахування в карті висновків багатьох показників не ускладнює її: карта сконструйована так, що містить єдину спільну мету, оскільки усі показники описують реалізацію одної стратегії.

Стратегічна карта висновків є цілком новим підходом до визначення показників ефективності реалізації стратегії. Вміщуючи фінансові показники минулої ефективності, карта висновків використовує чинники, які є ключовими для покращання майбутньої фінансової ефективності. Ці чинники, визначені з перспективи клієнта, внутрішніх процесів та розвитку, впливають з ясного і чіткого перекладення стратегії на конкретні цілі та показники.

Стратегічна карта висновків дозволяє визначати бізнесові цілі фірми, які виходять за межі фінансових цілей. Завдяки їй керівництво фірми може оцінити, в який спосіб створюється вартість для наявних і майбутніх клієнтів, як належить збільшувати внутрішні можливості фірми та інвестувати в людей, системи і процедури, необхідні для покращення результатів діяльності у майбутньому. Карта висновків вказує на ті види діяльності, які є ключовими з погляду створення вартості. Карта висновків чітко підкреслює короткотермінову ефективність і засадничі чинники створення вартості, які обумовлюють довготерміновий фінансовий та ринковий успіх фірми.

Диференційовані показники, які містить правильно сконструйована карта висновків, повинні створювати послідовність логічно пов'язаних цілей і вимірників, взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих. Завданням карти висновків є впровадження комплексного набору причинно-наслідкових зв'язків між ключовими змінними, оскільки стратегія є певним комплексом гіпотез, між якими існують причинно-наслідкові залежності. Такі залежності повинні враховувати як причинно-наслідкові зв'язки, так і поєднання вимірників ефективності реалізації цілей і чинників, які визначають їх майбутню вартість. Система виміру ефективності повинна унаочнювати зв'язки між цілями (і вимірниками) в різних перспективах так, щоб ними можна було керувати і перевіряти їх достовірність.

Стратегічна карта висновків перш за все є інструментом впровадження стратегії, а не її формулювання. Карту висновків можна пристосувати до обох підходів до формулювання стратегії організації – з точки зору клієнта чи з точки зору ключових компетенцій у сфері внутрішніх процесів. Незважаючи на те, який підхід прийнято для формулювання стратегії, стратегічна карта висновків становить безцінний інструмент, який уможливорює переклад стратегії на конкретні цілі та показники і моніторингу поступу у реалізації стратегії.

1. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс*. – СПб: Питер, 2001.
2. J.B.Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. © Richard D.Irwin, Inc., 1980, ch. 1,5.
3. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика*. – СПб: Питер, 1999. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Strategiczna karta wyników*. PWN, Warszawa, 2001.