

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА  
БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стахів І. М.**

**ЛЕКЦІЯ № 8**

**Оцінка стратегій та їх здійсненості**

з навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент»**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”  
спеціальності 073 „Менеджмент”  
рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 8. Оцінка стратегій та їх здійсненості

1. Сутність оцінки стратегії.
2. Критерії оцінки.
3. Оцінка стратегічної логіки варіантів.
4. Аналіз віддачі від стратегії.
5. Методи вибору відповідної стратегії.

### 1. Сутність оцінки стратегії

Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах її реалізації. Вона може зосереджуватися на двох напрямках:

- оцінці вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійснимості, прийнятності та послідовності для організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів.

I. Мотивація для оцінки. Перш ніж оцінка зможе бути здійснена, у керівника організації повинно виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати. Таке прагнення зумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією та запропонованою стратегією. Є інший потенційний мотивуючий фактор: ви сподіваєтеся отримувати винагороду в залежності від відповідності ваших показників поставленим завданням.

II. Інформація для оцінки. Іншою вимогою ефективної оцінки є інформація в зручній для використання формі, необхідна для оцінки запропонованої стратегії, а також її наслідків після реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору та обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний доповідь про можливі результати запропонованих стратегій і результати їх реалізації.

III. Критерії оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями, які можуть бути згруповані наступним чином.

Послідовність. Стратегія визначається метою верхнього рівня, тому вона не повинна містити не узгоджені з верхнім рівнем цілі більш низького рівня.

Узгодженість і придатність. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і тим, що відбувається в ній критичним змін.

Здійсненність. Стратегія не повинна ні переоцінювати доступні ресурси, створювати вирішуються проблеми в майбутньому.

Прийнятність. Стратегія повинна відповідати очікуванням конкретних груп підтримки.

Перевагу. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримання конкурентної переваги в обраній галузі.

Зважаючи на важливість критеріїв оцінки стратегії нижче ми розглянемо їх більш докладно.

IV. Рішення за результатами оцінки стратегії. Оцінка стратегії сама по собі не є завершальним етапом. Вона повинна направляти рішення про вибір стратегії і сприяти визначенню її дієвості. Для цього повинні бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, засновані на оцінці представленої інформації.

Існують певні труднощі в оцінці стратегії, обумовлені наступними причинами.

Необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна чи доступна в непридатною формі, або вона невчасна, або не представляється в реальному часі. Оцінка стратегії не може бути якісніше інформації, на якій ця оцінка заснована.

Можуть існувати значні труднощі в досягненні угоди, за якими критеріями оцінювати стратегії.

Можуть існувати труднощі у визначенні кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості.

Може існувати небажання проводити систематичну діяльність з оцінки.

Прийнятий принцип оцінки може бути занадто складним.

Пильна увага до оцінки стратегії та її реалізації може бути занадто накладним і непродуктивним. Може також виникнути опір дуже ретельній оцінці стратегії, бо ніхто не хоче, щоб його оцінювали надто ретельно.

## **2. Критерії оцінки**

Критерії оцінки стратегії можна використовувати на стадії вибору стратегії або ж при оцінці результатів її реалізації. Ці критерії можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, прийнятність, перевага.

Послідовність здійснення стратегії. Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості діяльності всіх сторін і частин організації. Однак на практиці може існувати значна непослідовність у досягненні організаційних цілей різного рівня. Для її аналізу необхідно відповісти на наступні питання:

- чи існують проблеми координації та планування самі по собі або є результатом діяльності людей? Якщо так, то це, ймовірно, відбувається через непослідовність у стратегії;
- чи означає успіх однієї організаційної одиниці (підрозділи) провал для іншого? Якщо так, то стратегія, найімовірніше, непослідовна;
- чи продовжують проблеми поточної діяльності представлятися для вирішення вищій ланці управління, незважаючи на делегування повноважень підлеглим? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна;
- чи узгоджується стратегія з цінностями організації? Якщо ні, то це ознака непослідовності стратегії.

Узгодженість з вимогами середовища. Спосіб взаємини компанії з навколишнім середовищем має два аспекти: компанія повинна відповідати середовища і пристосовуватися до неї і в той же час конкурувати з іншими фірмами, які також прагнуть пристосуватися. Для оцінки ступеня узгодженості доцільно задати питання, подібні наступним:

- наскільки повно даний варіант стратегії адресується проблем, визначених у стратегічному аналізі?

- використовує стратегія сильні сторони компанії і можливості середовища?

- відповідає вона організаційним цілям?

- чи має вона достатньою гнучкістю для того, щоб мати справу з швидко мінливих обстановкою?

Здійсненність стратегії. Основна проблема тут полягає в тому, може чи стратегія втілюватися в життя за рахунок наявних у розпорядженні технологічних, трудових і фінансових ресурсів. Існує ряд питань, які можна поставити в цьому випадку:

- показала організація, що вона має здатність до вирішення проблем і особливу компетенцію, необхідну для здійснення стратегії?

- продемонструвала організація що вимагається для реалізації стратегії ступінь уміння координувати та об'єднувати зусилля груп підтримки?

- чи є можливість для достатнього фінансування стратегії?

- чи може організація досягти необхідного рівня економічних показників?

- чи можна буде протистояти діям конкурентів?

- чи можуть бути отримані необхідні матеріали і послуги?

Прийнятність для стейкхолдерів. Цей критерій пов'язаний з тим, наскільки стратегія відповідає очікуванням основної групи або груп впливу. Рівень прийнятності можна визначити, відповівши на наступні питання:

- як змінюється фінансовий ризик?

- який вплив матимуть стратегії на структуру капіталу?

- буде підходити запропонована стратегія наявних систем чи знадобляться значні зміни?

- як стратегія буде впливати на зв'язки з основними групами впливу?

- як стратегія буде впливати на функції і дії різних підрозділів?

Переваги по відношенню до конкурентів. Конкурентна перевага може бути звичайно віднесено до однієї з трьох областей: перевершують ресурси, що перевершують навички або краще становище. Перші дві представляють здатність підприємства зробити більше і краще, ніж конкуренти. Фундаментальне питання тут полягає в тому, які навички і ресурси можуть давати переваги і в яких областях. Перевага в положенні може бути досягнуто передбаченням, переважаючими навичками або ресурсами або ж просто удачею. Після завоювання доброго положення його можна утримувати. Перевага може бути визначено відповідями на наступні питання:

- призведе до стратегія широкої популярності компанії як надійного постачальника товарів (послуг)?

- чи забезпечить вона у ході обслуговування ринків створення бази унікального досвіду?
- чи дозволить стратегія компанії розміститися географічно поруч з основними покупцями?

### **3.Оцінка стратегічної логіки варіантів**

Існує кілька схем оцінки стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанти для організації. По суті, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положення організації на ринку і її відносним стратегічним можливостям. Найбільш відомими з таких схем є: аналіз портфеля замовлень; матриця Маккінсі; аналіз життєвого циклу; бенчмаркінг.

#### **Аналіз портфеля замовлень**

Аналіз портфеля замовлень зосереджується на природі ринків організації (особливо на оцінці темпів їх зростання) і на конкурентній стратегії. Здебільшого оцінка стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьох місцях організацій буде відрізнятися від тієї оцінки, яка робиться на рівні окремої господарської одиниці. В таких великих диверсифікованих організаціях основною проблемою є досягнення збалансованості результатів роботи всіх підрозділів або бізнес-одиниць і видів діяльності.

Концепція портфеля замовлень виникла з досвіду роботи вже згадуваній Бостонської консалтингової групи (BCG). Основним завданням методу BCG є допомога керуючим у визначенні потреб різних підприємств в потоці грошових коштів (наприклад, в групі) або видів діяльності (наприклад продуктів) в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє зробити це шляхом з'ясування, в якому місці на матриці розташовується кожен вид діяльності. Матриця має дві зміни: темп росту ринку і частку ринку. Згадаймо, що на матриці BCG показані чотири типи продукції, які отримали найменування "зірки", "грошові корови", "знаки питання" і "собак".

Необхідно також згадати, що цей тип аналізу може бути використаний для занесення перспективних варіантів на матрицю, яка може навести організацію на ряд важливих питань, що стосуються майбутніх стратегій. В оцінці будь-знову запропонованої стратегії потрібно враховувати те, як вона поліпшить портфель інтересів компанії. Чи дозволить вона розвивати області зростання організації, одночасно видаляючи "собак", які позбавляють її грошових коштів? Аналогічним чином необхідно визначити, чи достатньо великими "грошові корови", щоб забезпечити інвестиції, потрібні для розвитку "зірок".

Матриця може дати обґрунтування орієнтації на довгостроковий розвиток продукту. Які стратегії стимулюють рух від "знаків питання" через "зірки" в кінцевому рахунку до "грошових корів"? Матриця може також допомогти в осмисленні стратегії придбання (тобто допомогти знайти підприємство для покупки).

Принциповими висновками, які можуть бути отримані при використанні матриці BCG, є наступні.

Кошти, створювані "грошовими коровами", повинні використовуватися для підтримки розвитку "знаків питання" та плекання молодих "зірок".

Мають найбільш слабкі і невизначені перспективи "знаків питання" необхідно вилучити інвестиції.

Організація повинна вийти з будь-якого виду діяльності, який визначається як "собака". Однак існують деякі ситуації, у яких "собак" необхідно зберегти, так як вони дають основу для розвитку "зірок" або ж будуть тримати "грошових корів" конкурента під загрозою.

Якщо в компанії бракує великих "грошових корів", "зірок" або "знаків питання", вона повинна розглянути можливість придбання і вилучення інвестицій для того, щоб отримати більш "здоровий" портфель.

Існує безліч удосконалень оригінальної матриці VCG, включаючи ті два, які ми коротко обговоримо тут: це матриця Маккінсі і аналіз життєвого циклу.

Методика зіставлення ефективності господарської діяльності включає сім етапів.

1. Виділення ключових областей господарської діяльності. Ключовими називаються такі області діяльності компанії, перетворення у яких здатні істотно поліпшити ефективність функціонування організації в цілому. Основна мета даного етапу полягає в тому, щоб виявити ці області і розставити їх по порядку значущості у відповідності з наступними критеріями:

- галузі, які є основними джерелами витрат;
- види діяльності, від яких залежить успіх у конкурентній боротьбі;
- галузі, які мають найбільший потенціал для підвищення ефективності;
- ресурси, необхідні для проведення перетворень у даній галузі діяльності.

Великі компанії мають багато функціональних підрозділів. Зазвичай процес зіставлення ефективності починається з одного-двох найважливіших підрозділів, а потім поширюється на інші, менш пріоритетні.

2. Вибір показників (індикаторів) ефективності господарської діяльності. Ці показники можна умовно розбити на дві групи: оперативні і стратегічні. Оперативні показники включають в себе змінні витрати (вартість сировини, витрати на заробітну плату, рівень компенсаційних виплат тощо) і маркетингові індикатори (довжина товарної лінії, набір характеристик продукту, якість, рівень обслуговування та ін). Стратегічні показники є інтегральними індикаторами ефективності ринкової діяльності (фінансові показники, частка ринку, зростання обсягів продажу, відповідність стратегії компанії стану справ у галузі).

3. Вибір компаній, що характеризуються найбільшою ефективністю в тій чи іншій області. Зазвичай такі компанії входять в одну з чотирьох можливих категорій:

- 1) прями конкуренти;

- 2) конкуренти, які діють на інших сегментах ринку;
- 3) потенційні конкуренти;
- 4) компанії з інших галузей.

Зазвичай прямі конкуренти і ефективність їх діяльності добре відомі, конкуренти ж, що працюють на інших сегментах ринку і не беруть участь у прямої конкурентної боротьби, можуть бути джерелом нових підходів для успішної діяльності. Потенційним конкурентам має бути приділено особливу увагу, так як вони можуть являти серйозну загрозу у майбутньому. Компанії з інших галузей також можуть бути джерелом нових оригінальних рішень для підвищення ефективності виконання якої-небудь операції. Після того як складено список компаній, необхідно чітко визначитися, які компанії і за якими показниками зіставлення з урахуванням наступного:

- слід обмежити число компаній до трьох-чотирьох;
- компанії повинні бути різноманітні за видами діяльності;
- слід вибирати компанії з самими найкращими показниками;
- необхідно звертати особливу увагу на компанії з унікальними стратегіями.

4. Збір інформації про компанії, які використовуються в процесі зіставлення. Інформацію можна отримати з трьох основних джерел:

- публічні джерела інформації: дані, що публікуються комісією з цінних паперів, друковані видання самих компаній, каталоги продукції, оголошення про найм на роботу, реклама, статті у спеціалізованих журналах і газетах, статті в місцевих газетах, різні аналітичні звіти, результати маркетингових досліджень, видання торгових і виробничих асоціацій і об'єднань, тематичні роботи галузевих інститутів, дані, що публікуються державними установами, тощо;
- обмін інформацією (професійні конференції і наради, прямий обмін інформацією з компанією з іншої галузі, неформальне спілкування тощо);
- інтерв'ю - опитування клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, галузевих експертів та інших осіб, будь-яким чином пов'язаних з досліджуваними компаніями.

В цілому існує достатня кількість джерел для отримання необхідної інформації. Основним завданням є вибір цих джерел та оцінка достовірності одержуваної інформації.

5. Збір інформації про саму компанію. Найбільшу трудність тут є не сам збір, а форма подання інформації. Зазвичай форми подання даних із зовнішніх і внутрішніх джерел сильно розрізняються (різні форми бухгалтерської звітності, різні організаційні структури тощо). Найбільша складність при реалізації процедури бенчмаркінгу - узгодження цих потоків інформації. Від коректності зіставлення отриманої інформації залежить успіх вжитих згодом дій.



6. Розробка програми дій. Дії повинні бути спрямовані на те, щоб досягти рівня ефективності конкурентів. Зазвичай програма дій підпадає під одну з чотирьох категорій:

- "працювати краще і сильніше". Аналіз виявляє слабкі місця в організації (високі витрати, слабкий відділ продажів, некваліфіковану маркетинг тощо), і вживаються заходи адміністративного впливу для підвищення ефективності;
- "скопіювати" конкурентів. Основна мета - імітувати успішні дії конкурентів. Зазвичай не веде до створення довгострокових конкурентних переваг;
- "перевершити" конкурентів. Вивчаючи діяльність компаній з інших галузей, можна натрапити на нові, більш ефективні підходи до організації бізнесу і тим самим домогтися істотних переваг у боротьбі з конкурентами;
- "змінити правила гри". Часто складається ситуація, коли неможливо досягти успіху, не зрадивши положення справ у галузі. Наприклад, якщо конкурент володіє експортними квотами, що надаються урядом, немає сенсу прагнути скоротити розрив, необхідно розробити стратегію диференціації.

7. Моніторинг та оцінка результатів. Основна мета цієї процедури - надати процесу збору та аналізу інформації безперервний характер. Кожна компанія, що здійснює програму зіставлення операційної ефективності, потребує того, щоб проводити оцінку результатів як мінімум раз на рік. Це обумовлено наступними причинами:

- зміною динаміки галузі;
- появою нових конкурентів;
- тим, що конкуренти досягають більших успіхів, ніж це можна було передбачити;
- тим, що застосовується стратегія не привела до успіху.

### **3. Аналіз віддачі від стратегії**

Як вже зазначалося, при проектуванні стратегії необхідно розробити критерії оцінки ходу процесу реалізації стратегії, так і оцінки фінального стану організації, коли стратегічний план завершений і прийшов час оцінювати переваги, досягнуті організацією в результаті здійснення стратегії. Цей процес оцінки називається аналізом віддачі від стратегії. Незважаючи на все різноманіття цілей і задач, переслідуваних організаціями в стратегічному процесі, і відмінність типів організацій, можна виділити кілька груп технологій аналізу, які дозволяють оцінити як кількісні, так і якісні зміни, які відбулися в організації. Розглянемо послідовно такі з них, як фінансові показники стратегічного аналізу, аналіз прибутковості та аналіз витрат і результатів. Але попередньо висловимо декілька зауважень загального характеру щодо значення фінансової інформації в оцінці і виборі стратегії.

Щоб бути ефективною, система фінансової інформації повинна володіти цілим рядом важливих характеристик. Наприклад, вона повинна бути економічною. Занадто багато

інформації так само погано, як і занадто мало, надлишок органів контролю може принести більше шкоди, ніж користі.

Для ефективної системи фінансової інформації в інтересах оцінки стратегії інформація повинна володіти наступними характеристиками.

Надана інформація повинна бути значущою. Вона повинна бути пов'язана з ключовими цілями та завданнями стратегії.

Система повинна надавати своєчасну інформацію. Необхідно з'ясувати, дає інформацію, яка може бути використана командами керуючих в ході процесу стратегічного управління.

Система повинна бути розроблена так, щоб подавати достовірну картину того, що відбувається. Інформація повинна точно відображати ситуацію.

Інформація повинна забезпечувати дію. Вона повинна спрямовуватися тим особам в організації, які повинні здійснювати засновані на ній дії.

Інформація повинна сприяти розвитку здорового глузду і взаєморозуміння. Подається інформація не повинна тяжіти над рішеннями. Жодний підрозділ не може дозволити собі не співпрацювати з іншим підрозділом тільки з питань оцінки.

Фінансові звіти повинні бути простими, не надто громіздкими або обмеженими. Перевіркою якісної системи є її корисність, а не складність.

Необхідно визнати, що не існує однієї ефективної системи фінансової інформації. Єдині у своєму роді характеристики організації, що включають розміри, стиль управління, цілі, проблеми та сильні сторони, визначають кінцеву структуру.

## **5.Методи вибору відповідної стратегії**

Можливі різні варіанти вибору стратегії. Організація може здійснювати вибір в залежності від цілей. Вибір варіантів може бути прерогативою вищого керівництва. Організація може найняти будь-які консалтингові агентства.

Розглянемо особливості застосування кожного з варіантів на практиці.

***Вибір стратегії залежно від цілей.*** Цей метод зосереджується на цілях організації, в залежності від яких і оцінюються альтернативні стратегії. Таким чином, допускається можливість отримання різних варіантів стратегії, кількісно визначених щодо їх сильних і слабких сторін. При цьому найкращий з варіантів може бути виділений для реалізації. Наприклад, якщо однією з найважливіших цілей організації є захист навколишнього середовища, то це і буде використано для оцінки варіантів стратегії (наприклад, створення мережі магазинів товарів для догляду за тваринами).

Однак в дійсності, навіть у тих випадках, коли застосовується раціональний підхід до вибору стратегії, часто буває необхідно змінити цілі у світлі змін положення щодо організації факторів середовища, навіть у тих випадках, коли вже здійснювалася оцінка. Таким чином, дана дія, що описується як "постраціоналізація", встановлює, що цілі

відповідають стратегії і, навпаки, стратегія відповідає цілям. Для успішного використання даного методу необхідно, щоб цілі були чітко визначені і зрозумілі, а також виражені кількісно.

***Звернення до вищестоящого ланки управління.*** Це теж досить поширений метод для вибору конкретної стратегії з серії альтернатив. Зазвичай серія життєздатних варіантів стратегії спільно з індивідуальними оцінками передається вищому керівництву, яке і повинно прийняти рішення про конкретному шляхи дій. Дане ланка управління згодом, керуючись своєю підприємницької інтуїцією, прийме рішення виходячи з того, якою мірою конкретна стратегія відповідає загальному призначенню організації.

***Наймання агентств, що не входять у склад організації.*** Паєм консалтингових агентств, що не входять в організацію, - звичайне явище при виборі стратегії. Хоча їх часто наймають через якихось конфліктів усередині організації, широта і глибина досвіду персоналу агентств у різних питаннях управління цінні самі по собі. Консультанти зазвичай мають багатий досвід роботи з різними організаціями, який можна застосувати до конкретної ситуації. При прийнятті рішення в таких випадках також досягається необхідна об'єктивність.

## **Підсумки і висновки**

Оцінка стратегії передбачає оцінку вироблених стратегічних варіантів для визначення їх придатності і порівняння результатів здійснення стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів: мотивації та інформації для оцінки, прийнятих критеріїв оцінки можливості прийняття рішень за результатами оцінки стратегії.

Виділяються наступні критерії оцінки стратегії: послідовність здійснення стратегії, узгодженість з вимогами середовища, здійсненність стратегії, прийнятність для груп впливу, переваги по відношенню до конкурентів.

Існують спеціальні методи оцінки стратегій, найбільш відомими з яких є: аналіз портфеля замовлень, матриця Маккінсі, аналіз життєвого циклу, бенчмаркінг.

Аналіз віддачі від стратегії представлений наступними видами оцінки: аналіз прибутковості та аналіз витрат і результатів.

Аналіз витрат і результатів являє собою спробу дати грошовий вираз всіх затрат і результатів варіанти стратегії. Він дозволяє визначити, чи перевищують результати даного варіанту стратегії витрати по ньому, і дає можливість стратегам вибрати альтернативу, яка забезпечує максимальний чистий дохід.

Методи оцінки ризику здійснення стратегії включають в себе прогнозування фінансових коефіцієнтів (коефіцієнтів фінансової залежності, ліквідності, рентабельності): аналіз чутливості; матриці рішень; імітаційне моделювання.

Визначення фінансової здійсненності стратегій включає аналіз руху грошових коштів, аналіз чутливості, аналіз беззбитковості.

Можливі різні варіанти вибору стратегії. Найчастіше в управлінській практиці використовуються вибір в залежності від цілей організації, вибір стратегії як прерогатива вищого керівництва, наймання консалтингового агентства для оцінки і вибору стратегії.