

1. Сіваченко І.Ю., Кухарська Н.О., Левицький М.А. Вільні економічні зони. Навчальний посібник. – К.: Дакор, 2002. – 480 с.

2. Концепція розвитку санаторно-курортної сфери, туризму і відпочинку у Львівській області. – Львів, 2002. – 43 с.

3. Одрехівський М.В. Інноваційна модель розвитку агломерації „Дрогобич – Борислав – Стебник – Трускавець – Східниця” // Регіональна економіка – 2002. – № 4. – С. 128–134.

4. Одрехівський М.В. Валеологічні інноваційні центри: економічні проблеми створення та функціонування. – Львів: Світ. – 1997. – 189 с.

5. Інформація про стан функціонування СЕЗ “Курортполіс Трускавець” станом на 1.01.2006 р. – Трускавець, 2005. – 12 с.

6. Соловійов В.П. Інноваційна діяльність як системний процес в конкурентній економіці. – К.: Фенікс. – 2004. – 560 с.

7. Федулова Л., Паушта М., Розвиток національної інноваційної системи України // Економіка України – 2005. – № 4. – с. 35–47.

The article is devoted to a problem of formation labour potential of recreation regions of Ukraine. Here is a scheme of formation and development of labour potential of recreation regions. Settled down the system of creation the centre of formation and development labour potential, making the main trends of development the mechanism of labour potential, formation in recreation region in the contest of state innovation police.

Устенко А.О., Малинка О.Я.

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дана публікація аналізує концепцію стратегічних карт як альтернативного методу оцінки ефективності діяльності організації і пропонує модель оцінки на основі розуміння організації як складного механізму, складові якого не можуть функціонувати окремо. Стаття розглядає окремі підсистеми організаційної діяльності і показники, за допомогою яких можна дати оцінку ефективності цієї діяльності.

Ключові слова: система, підсистема, стратегічна карта, економічна ефективність, аналіз, стратегія, інновації.

І. Вступ. Управління підприємством як узагальнююча функція підприємницької діяльності спрямоване на забезпечення ефективного господарювання, а, отже, отримання належних результатів його фінансово-господарської діяльності. На основі висновків про те, наскільки ефективною є діяльність підприємства чи організації на даний момент, готуються і приймаються рішення про вибір стратегії на майбутнє. Для того, щоб оцінити ефективність ведення бізнесу підприємства чи організації, зазвичай визначають, чи виправдовує себе вибрана спрямованість підприємства; чи рентабельно воно функціонує; чи достатньою є продуктивність чинників виробництва, які використовує дане підприємство; якою є компетентність

менеджерів й ефективність управління на даному підприємстві; чи повністю виправдані очікування і задоволені потреби його споживачів тощо. Загалом вважається, що місія окремих підрозділів компанії полягає у тому, щоб генерувати прибуток і забезпечувати достатню прибутковість на вкладений капітал. Однак на сьогодні поняття стратегічного планування значно розширилося і включає планування інвестицій до інтелектуального капіталу компанії, встановлення системних відносин зі споживачами і створення сучасних інформаційних систем. Велика частина цієї роботи здійснюється за межами центральних офісів компаній. Виникла реальна небезпека того, що прагнення до одержання прибутку зараз і негайно перешкодить компанії ухвалити правильні рішення на довгострокову перспективу.

Розглянемо, яким чином можна вдосконалити систему традиційних фінансових показників для приведення їх у відповідність із більш важливими для розвитку компанії цілями. Для цього представимо загальну модель функціонування організації як складної системи і проаналізуємо концепцію стратегічних карт як альтернативний підхід до оцінки ефективності її діяльності.

ІІ. Постановка завдання. Проблема забезпечення ефективності діяльності організації, питання розвитку підприємства, його діагностики і вибору правильної стратегії ціка-

вили ряд зарубіжних й українських науковців у сфері управління, зокрема Пітера Друкера, Майкла Мескона, Майкла Альберта, Франкліна Хедоурі, Наумова, Віханського, Герасимчука, Немцова, Довгань та ін. Концепція стратегічних карт як способу узгодження цілей діяльності і контролю за їхнім досягненням уперше була запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном і одержала подальший розвиток у працях Л. Мейселя, К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса, К. Адамса і П. Робертса.

III. Результати. Оскільки організація (підприємство, фірма) – це складна система (від грецького *systema*, дослівно «ціле зі складових частин» [4]) – не просто сума її складових елементів, а єдине ціле, що має відмінні від них якості, то для того, щоб отримати оцінку її діяльності, необхідно провести її дослідження системно, тобто виявити комплекс взаємопов'язаних питань, що допоможе зрозуміти об'єктивний стан системи і можливі напрями її реорганізації.

Для загального уявлення про діяльність організації пропонуємо таку модель як концептуальну основу нашого підходу:

тва, професіоналізм персоналу та його організаційні здібності, інновації тощо. Вісь «OX» показує процеси, в результаті яких виготовляється продукція (послуги) і досягає кінцевого споживача (постачання ресурсами, виробництво, збут). Вісь «OZ» відображає процес управління компанією. Діяльність організації забезпечується системою нормативних актів («нормативна база»). Організація взаємодіє із зовнішнім середовищем і реагує на зміни, які відбуваються у ньому.

Ми пропонуємо систему оцінки ефективності діяльності організації на трьох рівнях: комплексна (синергетична) ефективність = локальна ефективність + системна ефективність + загальносистемна ефективність.

Загальносистемний рівень – це ефективність функціонування організації у зовнішньому середовищі. Системний рівень має на увазі організацію як соціально-економічну систему, яка складається із підсистем. Локальний рівень – усе те, що відноситься до внутрішнього середовища організації і безпосередньо задіяне в її підсистемах для

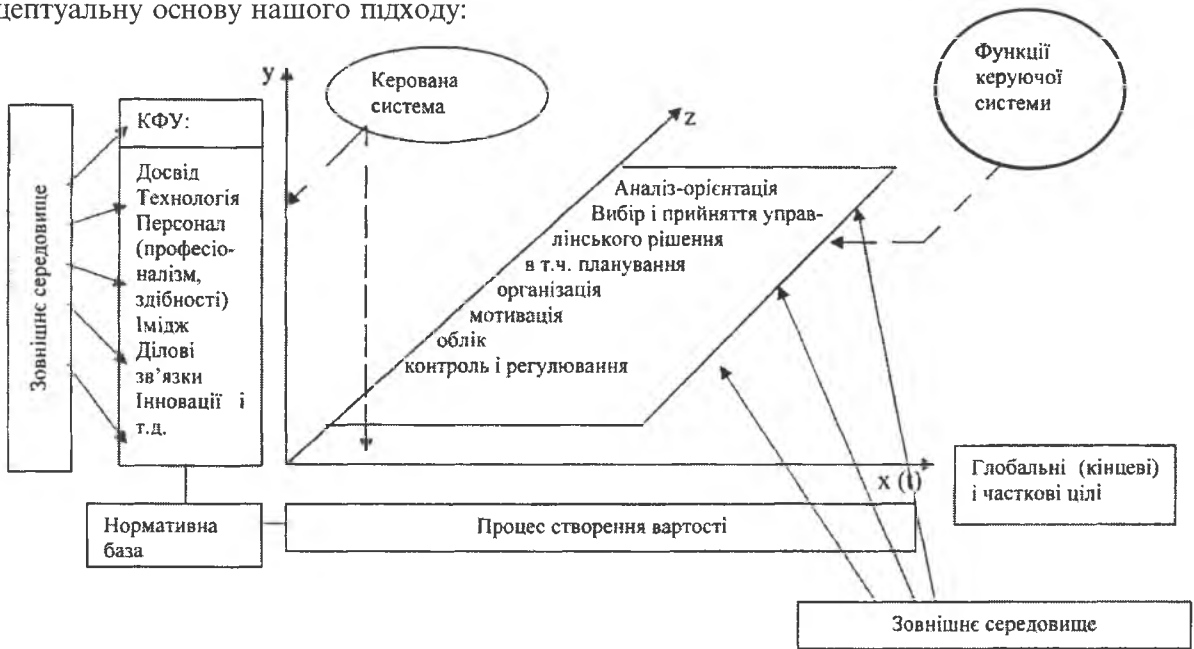


Рис. 1. Концептуальна модель функціонування організації

На осі «OY» з'ясуємо ключові чинники успіху (КФУ) - ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечити для досягнення конкурентоспроможності і фінансових успіхів. [6]. Сюди можна віднести технології, раціональну організацію виробнич-

досягнення нею конкурентоспроможності, відповідності потребам і вимогам ринку.

Виникає запитання, які показники потрібно проаналізувати, щоб визначити ефективність діяльності організації на кожному рівні? Для цього розглянемо, що пропонує для цього концепція стратегічних карт.

Останні містять систему нечисленних, але достатніх для виконання контрольних функцій показників, яка використовується для реалізації і пропаганди погодженої концепції стратегічного розвитку компанії. За змістом своєї назви, стратегічна карта становить собою інструмент досягнення оптимальної збалансованості різних економічних чинників*.

[5] Досягнення такої збалансованості і є стратегічною метою компанії.

До складу стратегічної карти повинні бути включені показники, які доповнюють інформацію із фінансових звітів і знижують ризик прийняття рішень, спрямованих на короткострокові пріоритети. Водночас вони допомагають працівникам компанії глибше усвідомити зміст своєї роботи та її зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії. Тому що деякі дослідники ведуть мову про заміну економічного контролю стратегічним контролем. Правильніше було б говорити про поглиблення поняття економічного контролю, який виходить за межі поточного контролю вартісних показників. Якісний економічний контроль має на увазі ефективне управління економічними ресурсами компанії. Сучасна компанія – це щось більше, ніж просто сума грошей, інвестована у бізнес. Усе більшого значення набуває управління інтелектуальним потенціалом, політикою компанії на ринку і накопиченими знаннями.

Перший опис методу стратегічних карт, який став широко відомим, належить Роберту Каплану і Девіду Нортону. Його було опубліковано в журналі «Harvard Business Review» за 1992 рік. Обидва автори займаються дослідницькою і консалтинговою діяльністю. Вони співробітничали з рядом компаній у програмах розробки методів оцінки діяльності «компаній майбутнього». Крім вищезгаданої, автори опублікували ще декілька статей на цю ж тему, а в 1996 році узагальнили результати своїх досліджень у книзі. Вони виділили чотири ключові аспекти діяльності компанії [5]:

– Як повинна виглядати компанія в очах своїх акціонерів, щоб досягти успіхів у фінансовому плані?

– Який імідж мусить мати компанія в очах споживачів, щоб досягти успіху в реалізації своєї місії?

– В організації яких внутрішніх бізнес-процесів повинна досягти успіху компанія, щоб виправдати очікування акціонерів і споживачів?

Отже, чітко сформульована місія і стратегія лежать в основі всіх чотирьох ключових аспектів діяльності. Для кожного з них повинні бути сформульовані стратегічні і проміжні цілі, розроблена система показників і план дій.

Модель стратегічних карт дозволяє одночасно контролювати реалізацію цілей у всіх чотирьох аспектах; її перевага полягає у тому, що вона дозволяє визначити вирішальні для досягнення успіху напрямки діяльності. У книзі, яка вийшла в 1996 році, Р. Каплан і Д. Нортон характеризують цю модель як нерозривну послідовність дій (рис. 2,3). Місія компанії одержує наочне втілення і може бути доведена до відома всіх співробітників. Вона представлена у вигляді конкретних цілей і стимулів для їхнього досягнення. Це необхідно для зосередження зусиль у найбільш важливих напрямках розподілу ресурсів і встановлення цілей. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити і можуть внести власні ідеї і доповнення у формулювання місії і стратегії компанії, що, у свою чергу, веде до її переосмислення на новому рівні. На кожному етапі свого використання стратегічні карти служать засобом поширення місії і стратегії компанії.

Для навчання особливої ваги набуває істотний взаємозв'язок між різними показниками діяльності компанії. Якщо компанія прагне стати прибутковою, вона неодмінно мусить домагатися лояльності з боку споживачів; для того, щоб споживачі зберігали лояльність щодо компанії, необхідно поліпшувати якість їх обслуговування. Щоб домогтися поліпшення якості обслуговування, необхідно розробити й ефективно здійснювати операції по всьому ланцюжку цінностей компанії, а для цього потрібен розвиток знань, навичок і здібностей працівників. «Таким чином, грамотно складена стратегічна карта повинна містити інформацію про минулу і майбутню стратегію конкретного господарського підрозділу компанії. Вона має визначати і чітко уявити послідовність гіпо-

* Англomовні терміни *balanced scorecards* і *performance scorecards* дослівно перекладаються як «карти збалансованих показників діяльності»; в даному випадку мова йде про досягнення балансу показників, що відображено в самих термінах. Яким чином компанія повинна діяти, щоб реалізувати свою місію?

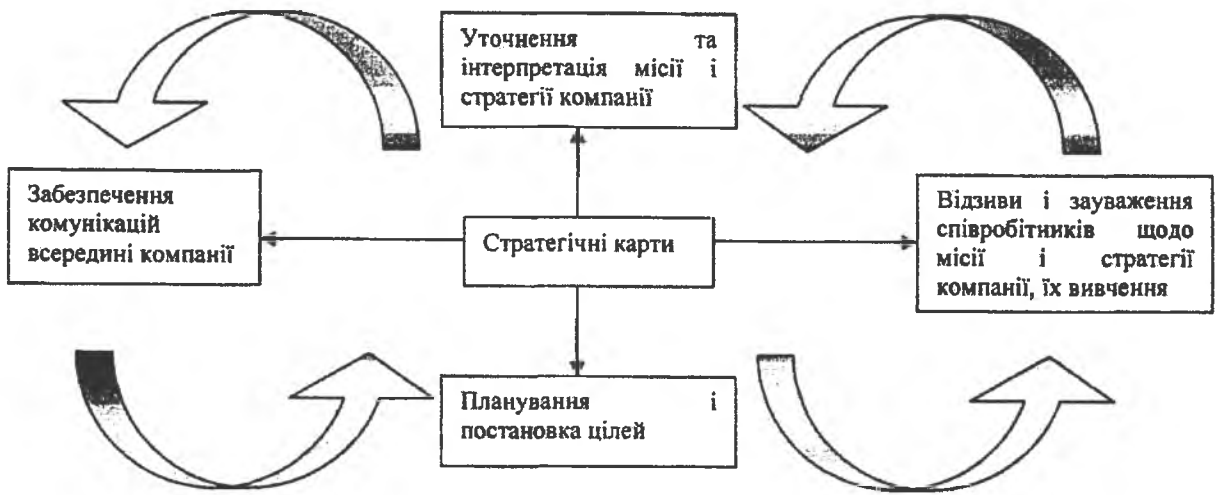


Рис. 2. Метод стратегічних карт в моделі Каплана і Норттона [5]

тез і концепцію причинно-наслідкового зв'язку між показниками, які вимірюють результати діяльності, і тими внутрішніми рушійними силами, які сприяли цим результатам. Кожен показник, включений до стратегічної карти, повинен становити собою ланку того ланцюга причинно-наслідкових залежностей, який зв'язує стратегію даного господарського підрозділу і стратегію компанії в цілому» (рис. 3) [Kaplan & Norton, 1996a, p. 31].

Із цього випливає, що показники, включені до стратегічної карти, обов'язково мають характеризувати як досягнуті результати, так і основні чинники, які їх зумовили.

Стійке фінансове становище компанії належить до категорії довготермінових цілей. Однак існує система показників, які можуть оперативно сигналізувати про несприятливі тенденції і дозволяють вчасно реагувати на їхню появу. Не всі можливі показники, в тому числі і ключові фінансові коефіцієнти залучаються до складу стратегічних карт: компанії доступні інші методи аналізу свого становища. Стратегічні карти призначені для зосередження уваги на тих сторонах діяльності компанії, які є справді найбільш важливими на даний момент і в перспективі.

Р. Каплан і Д. Нортон описують більш ніж дворічний досвід застосування стратегічних карт, що дає уявлення про річний цикл планування і контролю на їхній основі. Впровадження стратегічних карт починається з верхнього рівня організаційної структури компанії, з ініціативи топ-менеджерів. Приблизно через три місяці до процесу залуча-

ються менеджери середньої ланки, кожен господарський підрозділ розробляє власну стратегічну карту на основі загальнокорпоративної. В той же час топ-менеджери припиняють виконання проектів, які не є актуальними з точки зору закладеної в стратегічних картах стратегії, або ж, навпаки, відкривають нові проекти там, де це необхідно. Наприкінці першого року впровадження усі господарські операції компанії на різних організаційних рівнях аналізуються з точки зору стратегії, закладеної у стратегічних картах. Висновок за результатами цього аналізу доводиться до відома всіх співробітників компанії. Протягом другого року впровадження найбільш реальні цілі трансформуються для кожного підрозділу й організаційного рівня компанії вниз по організаційному ланцюжку, аж до окремого працівника. Водночас розробляються відповідні методи стимулювання і контролю [5].

По суті, основні інноваційні ідеї Р. Каплана і Д. Норттона, закладені в концепції стратегічних карт, досить прості і зводяться до того, що стратегічні карти забезпечують:

- > зручний формат для пропаганди змісту стратегії компанії;
- > аналіз причинно-наслідкових залежностей серед інших факторів як необхідної умови, а також стратегічне бачення як основа вибору напрямку руху;

> систематичне обговорення досягнення поставлених у стратегічних картах цілей, яке може замінити традиційні методи планування і контролю суто фінансових показників.

У науковій літературі можна знайти інші моделі, подібні до моделі Д. Каплана

і Р. Нортон. Всі вони призначені для оцінки ефективності діяльності компанії у взаємозв'язку з її загальною стратегією. Розглянемо моделі стратегічних карт Л. Мейселя, К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса, К. Адамса і П. Робертса як логічне продовження концепції Каплана і Нортон.

Як Каплан і Нортон, Л. Мейсель виділяє чотири ключових аспекти, за якими проводиться оцінка бізнесу компанії (рис. 4). Однак замість аспекту навчання і економічного росту Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури. В цілому його модель не суттєво відрізняється від моделі Р. Каплана і Д. Нортон. Виділення окремого аспекту трудових ресурсів Л. Мейсель аргументує тим, що менеджери зобов'язані приділяти першочергову увагу і вмінню оцінювати ефективність діяльності як організації в цілому, так і її співробітників. [5]

У статті К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кросса наведена модель під назвою «Піраміда діяльності компанії» (рис. 5). Як і в розглянутих моделях, її основна ідея полягає в орієнтації на споживача і виявленні зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще декількома коефіцієнтами нефінансового характеру. У традиційній моделі управлінського контролю така інформація надається тільки менеджерам вищих рівнів управління. Піраміда діяльності, на відміну від цього, ґрунтується на концепціях загального управління якістю і промисловими розробками, а також обліку витрат за видами діяльності в ланцюжку цінностей компанії [5].

Піраміда діяльності включає чотири рівні організаційної структури компанії і характеризує систему двостороннього зв'язку, необхідного для того, щоб поширити ідеї корпоративної місії і стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії. Мета і показники погоджені зі стратегією компанії та її видами діяльності. Іншими словами, цілі компанії поширюються від вищих рівнів ієрархії до нижчих, адаптуючись при цьому до особливостей кожного рівня, а показники оцінки діяльності передаються знизу нагору, створюючи цілісну картину.

На вищому рівні топ-менеджери формулюють корпоративну місію. На другому – цілі господарських підрозділів виражені через фінансові й маркетингові показники. Це зумовлено тим, що саме такі показники використовуються споживачами та акціонерами, тобто зовнішніми стосовно компанії особами в процесі аналізу її діяльності.

Третій рівень, власне кажучи, не відповідає певному рівню організаційної ієрархії. Представлена тут група показників відображає деякі якісні характеристики, загальні для всіх або для частини рівнів організаційної ієрархії. До цих якісних характеристик належать задоволення споживачів, гнучкість і продуктивність. Вони виступають як сполучна ланка між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Ці якісні характеристики відіграють основну роль у досягненні маркетингових і фінансових цілей компанії, тобто мети другого рівня. Крім того, такі показники четвертого рівня, як якість, час доставки, операційний цикл і рівень браку безпосередньо впливають з них. Зокрема, якість і час доставки прямо пов'язані з ефективністю зовнішніх операцій компанії, а операційний цикл і рівень браку відображають ефективність її внутрішніх операцій.

На нижньому рівні піраміди, який стосується операційної діяльності, ефективність функціонування оцінюється за день, за тиждень або за місяць. На верхніх рівнях оцінка проводиться не так часто і з використанням переважно фінансових показників. З точки зору К. Мак-Найра і його співавторів, оцінка повинна здійснюватися на основі комплексної системи показників, у якій показники операційної діяльності на нижніх рівнях узгоджувалися би з фінансовими показниками на верхніх рівнях. Це дозволило б топ-менеджерам компанії визначати, за рахунок чого досягаються ті чи інші значення фінансових показників, і які фактори при цьому відіграють вирішальну роль.

К. Адамс і П. Роберте у 1993 році запропонували ще одну модель, яку вони назвали ЕР²М (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту) (рис. 6). Відповідно до цієї моделі, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності компанії у чотирьох напрямках: [5]

> у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;

> у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;

> зверху вниз в організаційній ієрархії – поширення і адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;

> знизу вгору в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.

Відповідно до концепції К. Робертса і П. Адамса, система оцінки діяльності компанії повинна бути спрямована не тільки на реалізацію стратегії, але й на вироблення корпоративної культури, яка визнає постійний рух уперед звичайним стилем життя. Ефективна система оцінки забезпечує дієвий контроль і швидкий зворотний зв'язок.

Таким чином, стратегічна карта становить собою наочне представлення збалансованої системи показників ефективності діяльності організації. Зважаючи на проаналізовані вище підходи, пропонуємо модель оцінки ефективності діяльності організації, яка передбачає, що стратегічні карти будуть розроблятися на трьох рівнях (рис. 7).

1) На загальносистемному рівні оцінюємо ефективність функціонування організації у зовнішньому середовищі. Для цього розглянемо загальні характеристики організації і проаналізуємо її завдання і стратегію в цілому. Звернемо увагу на ті аспекти, які характеризують історію розвитку організації і пояснюють традиції господарювання, що склалися, та особливості діяльності організації. Дослідимо характер і масштаби діяльності організації, її місце і роль на національному ринку або його сегменті; номенклатуру продукції (основні товари або групи товарів, напрями спеціалізації, експортну та імпорتنу продукцію); місце організації на світовому (європейському, країн СНД тощо) ринку, питому вагу фірми в світовому (європейському, країн СНД, національному тощо) виробництві чи торгівлі; частку товарів підприємства в експорті країни.

2) Внутрішні характеристики і показники, які використовуються для аналізу ефективності діяльності організації на системному рівні, ми умовно згрупували в такі підсистеми:

1. Персонал
2. Культура організації
3. Виробництво
4. Маркетинг

5. Інформація

6. Економіка

7. Фінанси

Для оцінки ефективності функціонування підсистеми персоналу організації зазвичай використовують такі критерії і показники: кількісний і якісний склад працівників організації, в тому числі кількість і склад керівництва, міра задоволення роботою окремих працівників і груп працівників, показники руху кадрів на підприємстві (коефіцієнти динаміки робочої сили у прийомі та звільненні, плинності кадрів), рівень ініціативності в колективі підприємства, кількість скарг на роботу керівників відповідної ланки, рівень довіри до керівників всіх ланок, ефективність прийняття ними основних рішень, рівень координації в основних функціональних підрозділах, ефективність зв'язків між керівництвом і підлеглими, рівень застосування сучасних методів управління, вплив засобів стимулювання праці на її продуктивність тощо.

Одним із важливих моментів при розгляді ефективності діяльності організації є феномен **корпоративної культури** – сукупності цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих учасникам організації. Культура формується у процесі еволюції організації і характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам. Корпоративна культура є частиною інтелектуального капіталу організації, її інфраструктурним активом. [1] Для оцінки ефективності цієї підсистеми зазвичай аналізують її об'єктивні та суб'єктивні елементи (місцезнаходження організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації; організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, гасла, мова спілкування тощо).

При аналізі **виробничої підсистеми організації** в основному зосереджують увагу на таких аспектах: загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів, схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між продукцією і системою збуту, постачанням і виробництвом, між дослідними роботами, експериментальними розробками і виробництвом;

> аналіз основних показників, які характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнт використання виробничих потужностей, питома вага активної частини основних виробничих фондів (ОВФ), коефіцієнт вибуття ОВФ, коефіцієнти екстенсивного, інтенсивного, інтегрального використання і коефіцієнт змінності роботи обладнання тощо) [2]; час реалізації замовлень на основну продукцію фірми, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід з ладу і простої обладнання, використання робочого часу працівників, якість продукції, виробничі втрати тощо.

Якщо організація орієнтована на проведення досліджень і провадить діяльність у технічно прогресивній галузі промисловості (наприклад, в електронній або нафтохімічній), то управління дослідною діяльністю може справляти значно більший вплив на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом. Тому потрібно дослідити взаємозв'язки, які існують у повному циклі „дослідження - експериментальні розробки - виробництво - збут продукції» [6]. При аналізі фірми потрібно розглянути витрати на дослідження й експериментальні розробки, оскільки ці витрати характеризують зв'язки між управлінням інноваційною сферою і управлінням фірмою, швидкість впровадження результатів досліджень і експериментальних розробок у виробництво і труднощі, які виникають при цьому, кваліфікацію професійних працівників зі складу основного персоналу, а також основні досягнення у відповідних підрозділах.

Для аналізу ефективності **маркетингової підсистеми** звертають увагу на такі характеристики:

і > ринки (локальні, експортні): розміри, тенденції розвитку, можливості; власна частка ринку, конкуренти (чисельність, вплив, стратегія), обсяг замовлень;

> споживачі: кількість і структура, основні клієнти, поведінка споживачів (міра задоволення потреб і відповідності їх очікуванням);

> ціноутворення (стратегія і тактика);

> збут: його організація, методи, канали розповсюдження продукції, мережа торгових агентів, надійність поставок, запаси продукції, торгові витрати;

> реклама: її роль, вартість, методи, вплив;

> обслуговування (післяпродажне, технічне);

> управління системою маркетингу: використовувана концепція і стратегія, персонал, місце в корпоративній структурі.

Результатом функціонування **інформаційної підсистеми організації** є створення специфічного інформаційного продукту як необхідної умови та елементу економічної дійсності. Дослідження ролі інформації в забезпеченні виробничого процесу дає змогу розглядати її як «фактор організації виробництва»[7]. Головною системоутворюючою ознакою даної категорії слід вважати безпосередню включеність у виробничий процес, тісний взаємозв'язок з класичними чинниками виробництва і виконання функції оптимального об'єднання їх у цілісну систему.

Процеси створення, збору, зберігання, обробки і передачі інформації з допомогою сучасної комп'ютерної техніки і систем комунікацій називаються інформаційною технологією, яка поряд із культурою є частиною інтелектуального капіталу організації, елементом корпоративної інфраструктури [1]. Для оцінки ефективності діяльності у сфері інформаційних технологій зазвичай користуються такими показниками і критеріями, як кількість і види інформаційних систем, які застосовуються організацією, тип користувачів тієї чи іншої системи, причини їх використання, кількість звітів, які складаються із використанням інформаційних систем і кому потрібні ці звіти, коефіцієнт забезпеченості працівників організації комп'ютерами, чи сприяють інформаційні системи об'єднанню, чи розрізненню працівників організації тощо.

Під елементом «економіка» ми маємо на увазі процес створення вартості, який відбувається у вигляді ділового циклу компанії у такій послідовності: вибір виробничого потенціалу – постачання ресурсів – забезпечення запасами – виготовлення продукції – збут і отримання результатів. Ефективність функціонування цієї підсистеми визначається дієвістю забезпечуючих складових: інформації, ресурсів, фінансово-економічної системи та управління.

Для оцінки функціонування **фінансової підсистеми організації** розглядають такі аспекти:

> управління фінансовою діяльністю: стратегія і політика, документація з обліку і звіти (наявність, своєчасність, якість), персонал (чисельність і кваліфікація працівників), місце в корпоративній структурі, взаємовідносини з банками;

> балансовий і підсумковий звіти (прибутків і збитків): порівняльний аналіз, основні коефіцієнти, фінансове благополуччя і стабільність;

> джерела фінансування і розподіл коштів: джерела і обсяг фінансування, прибутки та їх використання, рух ліквідності;

> фінансове планування і прогнозування: використовувані системи і методи, оцінка результатів прогнозування;

> звіти ревізорів: наявність звітів, їх якість, зауваження ревізорів.

Дані, одержані в результаті фінансової оцінки, використовуються як орієнтовна інформація для подальших досліджень і для застосування коригувальних заходів в інших частинах організації.

3) Локальний рівень – усе те, що належить до внутрішнього середовища організації і безпосередньо задіяне в її підсистемах для досягнення нею конкурентоспроможності, відповідності потребам і вимогам ринку.

Дослідження трирівневої системи оцінки ефективності діяльності організації дозволяє зробити висновок про її синергетичну ефективність, оцінити, наскільки задовільною є її діяльність і визначити можливі засоби для її вдосконалення.

IV. Висновки. Таким чином, стратегічні карти є наочним способом представлення інформації про ефективність функціонування організації і містять ключові аспекти її

діяльності. Для отримання уявлення про діяльність організації ми пропонуємо аналізувати показники ефективності і розробляти стратегічні карти на трьох рівнях: ефективність діяльності організації в зовнішньому середовищі (загальносистемна ефективність), функціонування її підсистем (системна ефективність) та їхніх складових (локальна ефективність). Поєднання усіх видів ефективності (локальної, системної, загальносистемної) дає уявлення про комплексну ефективність діяльності організації.

1. Брукінг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. - СПб: Питер, 2001. - 288 с.

2. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность: Монография. - Киев: Вища школа, 1995. - С 113-163.

3. Дж. К. Грейсон, К. О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991. - С. 175.

4. Мескоу М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - Москва: Дело, 1992. - С. 563-681.

5. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 304 с.

6. Немцов В.Д., Довгаль Л.С. Стратегический менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: УВПК «ЕксОб», 2002. - С. 73-90.

7. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління. - Тернопіль, Економічна думка, 2002. - 247 с.

This publication analyzes the concept of balanced scorecards as an alternative method of the estimation of an organization's activity effectiveness, and suggests the estimation model on the basis of understanding an organization as a complex mechanism, the elements of which cannot function separately. The article outlines subsystems of the organizational activity, and indices which help estimate it.