

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ: ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В умовах глобалізації та переходу суспільного устрою до постіндустріального суспільства економічна система характеризується мінливістю конкурентного середовища, постійним подорожчанням ресурсів, короткотривалим життєвим циклом продукції, зростанням ролі інформаційних технологій. За таких умов зростає значення стратегії розвитку, її комплексного обґрунтування і всебічної оцінки та існує необхідність стратегічного управління підприємством.

Однією з причин нездатності підприємств виживати в довгостроковому періоді є як відсутність чітко сформульованої стратегії, так і труднощі, пов'язані з її реалізацією. Особливо це стосується великих підприємств стратегічного значення, які займають монопольне чи близьке до нього становище на ринку, на яких задіяні значні виробничі потужності і багаточисельний персонал. Стратегічне управління, необхідність якого усвідомлюється переважною більшістю керівників підприємств, потребує подальшого дослідження і максимальної адаптації до умов «нової економіки».

Аналіз наукової літератури доводить необхідність стратегічного управління, що не може бути ефективним без контролю, який вказує на відхилення, забезпечує зворотний зв'язок і сигналізує про можливе виникнення проблеми. Разом з тим, проблематика становлення та розвитку стратегічного контролю не є об'єктом досліджень науковців, або ж згадують про нього в контексті реалізації стратегічних планів. Можливо це пов'язано з проблемами становлення та розвитку стратегічного обліку, існування якого, як облікової підсистеми, активно заперечують дослідники облікової науки (за поодинокими винятками), незважаючи на заяви менеджерського корпусу про важливість стратегічної інформації та необхідність її створення.

Тому виникає проблема розвитку стратегічного контролю в аспекті його інформаційно-аналітичного забезпечення. В цьому контексті існує потреба теоретичного обґрунтування стратегічного контролю та стратегічного обліку як основи його інформаційного забезпечення; визначення принципів формування системи стратегічного контролю; визначення його функцій, структури та місця в системі управління; визначення методики проведення та системи показників стратегічного контролю.

Традиційно контроль розглядається як заключна фаза процесу управління підприємством. Вважається, що його завдання полягає в тому, щоб встановити недоліки процесу реалізації наміченого і виявити відхилення від плану. Стратегічний контроль не може ґрунтуватися на такому підході. Він охоплює весь процес менеджменту. Це пов'язано з тим, що процес планування протікає в умовах неминучої неоднозначності ситуації і прагнення до певності позиції, що дозволяє достатньо впевнено діяти. При аналізі ситуації, висуванні гіпотез щодо можливого розвитку подій у майбутньому менеджмент повинен відкидати частину інформації, що викликає небезпеку помилок у доборі і неврахуванні окремих чинників. Тому весь процес менеджменту повинен знаходитися під постійним контролем. Таким чином, на контроль покладається компенсуюча функція, що обмежує ризик неправильного вибору у процесі планування та забезпечує постійну перевірку надійності процесу планування і реалізації.

Як показано на рис. 1, стратегічний контроль містить у собі контроль стратегічних передумов і контроль стратегічного управління, що відбуваються у рамках стратегічного нагляду.

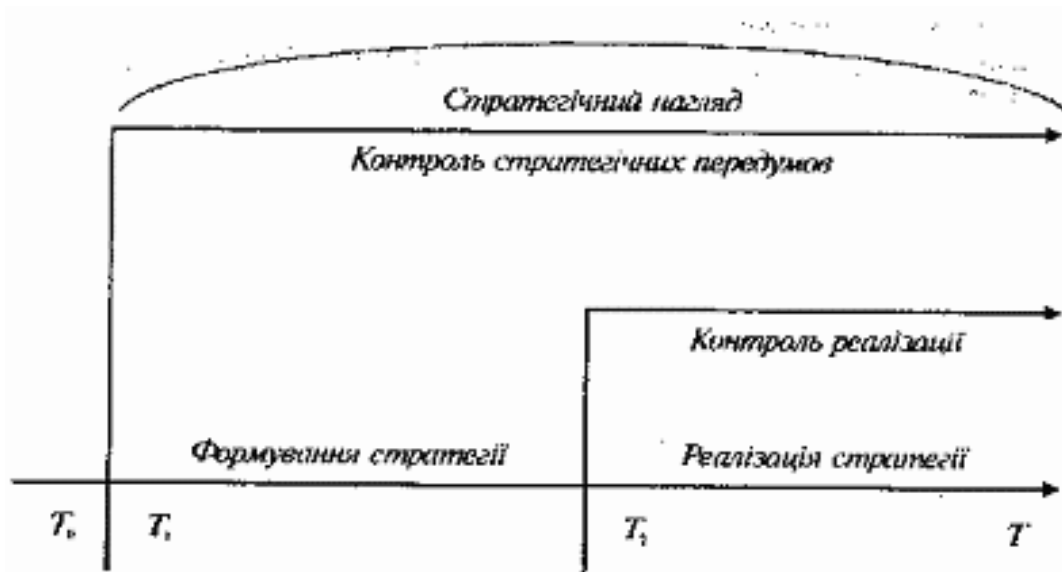


Рис. 1. Процес стратегічного контролю

Контроль передумов охоплює припущення, зроблені у процесі планування, наприклад, поточний контроль можливої динаміки темпів приросту, курсів основних валют або числа безпосередніх конкурентів.

Контроль реалізації спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії. Він може здійснюватися у формі контролю досягнення заданих проміжних цілей, наприклад, шляхом перевірки того, чи були плани інвестицій виконані у встановлені терміни.

Стратегічний нагляд спрямований на те, щоб ще раз перевірити основні параметри планування і дії, прийняті стратегічним менеджментом. Інакше кажучи, це той контроль, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх планованих заходів. Прикладом слугуватимуть глибокі політичні зміни в країні, де фірма передбачає створити дочірнє підприємство. В цьому випадку стратегічний нагляд повинен звернути увагу на такі тенденції, не включаючи їх поки що в основні припущення, зроблені в процесі планування. Для того, щоб реалізувати ідею стратегічного контролю, на підприємстві має існувати спроможність ставити усе під питання та піддавати все сумніву. Лише тоді може здійснитися всебічний стратегічний контроль процесу менеджменту загалом.

Перший етап стратегічного контролю полягає у порівнянні фактичних і планових значень індикаторів реалізації стратегії (контроль відхилень). Проте стратегічний контроль не може зводитись до функції оперативного контролю реалізації стратегії – необхідно врахувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, пристосування до яких вимагає корекції стратегічних планів.

Тому другим етапом повинен бути контроль передумов для стратегічних планів, в процесі якого перевіряється, чи припущення стосовно зовнішніх чинників та власного ресурсного потенціалу, що лягли в основу стратегічного планування, зберігатимуть свою силу в майбутньому.

Відповідно до теорії нечітких сигналів будується третій етап системи стратегічного контролю – система завчасного попередження, сутність якої полягає у реєстрації і коректній інтерпретації тенденцій розвитку ключових змінних (специфічних зовнішніх і внутрішніх чинників ефективності діяльності підприємства) і забезпеченні інформації для прийняття рішень з усунення стратегічних відхилень. Четвертим етапом можна вважати стратегічний моніторинг – несфокусоване спостереження за ринковим середовищем, яке передусім забезпечує підготовку стратегічних планів.

Функціонування системи стратегічного контролю повинно опиратися на відлагоджену інформаційно-аналітичну базу. Під інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегічного контролю розуміють комплекс методів і прийомів створення, групування, ущільнення, аналізу і розподілу інформації, які необхідні для виконання функцій стратегічного контролю – встановлення зв'язків між довго- і короткотерміновими, загальнокорпоративними і локальними цілями, виявлення і аналізу відхилень, перевірки релевантності стратегічних планів, завчасного попередження про появу нових можливостей і загроз.

Існуючі системи показників (Du Pont, ZWEI, RL, система вибіркового показників Вебера та ін.) мають обмежений характер для вирішення завдань інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного контролю. Для побудови збалансованої системи показників стратегічного контролю необхідно здійснити інвентаризацію існуючих показників оцінки діяльності за двома критеріями – значення для стратегічних цілей і фактично приписувана їм важливість. У системі стратегічного контролю велике значення відіграє якісна інформація, і для її аналізу недостатньо традиційного контролю відхилень, який передбачає незмінні знання про технології та процедури і опирається на статистично передбачувані коливання значень.

На основі обмежень та недоліків існуючих систем показників можна сформулювати основні вимоги до їх функціонування:

- відображення у показниках контролю збалансованого погляду на стратегічні цілі, враховуючи інтереси усіх власників підприємств і стратегічні інтереси держави;
- відтворення моделі підприємства, яка враховує причинно-наслідкові взаємозв'язки між різноманітними чинниками і цілями його діяльності, а також вплив виробничої діяльності на фінансовий стан підприємства;
- охоплення всіх основних сфер діяльності підприємства і придатність до здійснення контролю як на різних рівнях управлінської ієрархії підприємства, так і органів державного управління;
- забезпечення завчасного попередження про виникнення проблем (зокрема, на основі дослідження взаємозв'язку між індикаторами зовнішнього середовища та внутрішніми показниками діяльності підприємства) з метою їх локалізації і коригування стратегії;
- поєднання універсальних та унікальних критеріїв оцінки діяльності – система повинна включати як показники, загальні для всіх підприємств, так і показники, що залежать від конкретної обраної стратегії;
- відкритість архітектури – можливість включення нових показників і їхніх груп, які б враховували специфіку перехідного періоду.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю базується на двох ключових групах показників: внутрішньо-орієнтованих (сфера бізнес-процесів та інноваційна сфера) і зовнішньо-орієнтованих (фінансова сфера та сфера споживачів).

Оцінку ефективності виробничої діяльності підприємств доцільно проводити у розрізі бізнес-процесів, використовуючи для цього такі групи показників: показники виконання (час виконання процесу, кількість працівників, що беруть участь у виконанні процесу), вартості (вартість виконання процесу та його підтримки в стані очікування), ефективності (відношення фактичного часу виконання процесу до планового часу виконан-

ня, додана вартість, створювана процесом), якості (ступінь задоволеності користувача результатами процесу), моніторингу (охопленість інформаційною системою), регульованості (можливість управління бізнес-процесом).

Таким чином, систему стратегічного контролю діяльності підприємств визначаємо як сукупність чотирьох елементів – контроль відхилень від стратегічних планів, контроль передумов для стратегічних планів, завчасне попередження, стратегічне несфокусоване спостереження.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю це система інформації та показників стратегічного контролю що відображає збалансований погляд на стратегічні цілі, дає змогу комплексно аналізувати причинно-наслідкові взаємозв'язки між показниками, забезпечує здійснення контролю на різних рівнях управління, передбачає можливість формування показників та їхніх груп, які б враховували специфіку функціонування підприємства.

Інформація яку формує підсистема стратегічного обліку дає можливість враховувати усі складні взаємозв'язки між чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, керувати підприємством як комплексною відкритою системою, виявляти і усувати конфлікти інтересів між різними групами впливу (держави, вітчизняних та іноземних інвесторів, управлінців, працівників, місцевих спільнот);

Процес стратегічного контролю – це безупинний адаптивний і творчий процес, що враховує зміну зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Існує кілька моделей процесу стратегічного контролю.

Оцінка і контроль реалізації стратегії логічно завершують процес стратегічного управління, тому основними задачами стратегічного контролю можуть бути:

- визначення, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів;
- з'ясування причин відхилень, якщо останні виявлені в ході оцінки;
- коректування, якщо це необхідно і можливо.

Література:

Мачкур Л.А. Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 129. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002 р. – С.150-158.