

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ І СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

З розвитком і формуванням сучасного менеджменту завдання організації управління підприємством стають все більш складними та суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень вимагає аналізу конкретних ситуацій за усіма перемінними факторами, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результатів його функціонування.

Для визначеності правильності ходу процесу стратегічного менеджменту слугує стратегічний контроль, який застосовується для того, щоб головне правління мало змогу вирішувати задачі організації, спостерігаючи за процесом стратегічного управління й його оцінкою. Стратегічний контроль повинний бути пов'язаним з ситуаційним аналізом, щоб усунути більшість ситуаційних проблем та підвищити стабільність роботи підприємств.

Вступ. Динамічні зміни умов підприємницького середовища вимагають застосування гнучких систем контролю, які б дозволили оцінювати діяльність організації у багатьох вимірах. Для ведення успішної конкурентної боротьби організаціям необхідно не тільки оцінювати свою діяльність з точки зору її відповідності сучасним вимогам випуску продукції і виробництва послуг, а також миттєво реагувати на ті ситуації, що склалися для організації. За таких умов стає необхідним проведення аналізу конкретних ситуацій за усіма перемінними факторами, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оцінювання їх впливу на діяльність організації та проведення контролю за результатами її функціонування. Для усунення більшості ситуаційних проблем та підвищення стабільності роботи підприємств необхідно визначити взаємозв'язок стратегічного контролю і ситуаційного аналізу. Все це обумовлює необхідність застосування окремих методів ситуаційного підходу в управлінні підприємствами, які опрацьовані в економічній літературі такими вченими, як І. Ансофф, М. Портер, В. Кноррінг,

О. Віханський, Р. Фатхутдінов, В. Бурцев, Б. Мільнер, В. Беседін, В. Крутько, В. Герасимчук, Є. Панченко, А. Бусигін, Г. Барам, Н. Данілочкіна та іншими.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження можливостей і аргументація необхідності взаємозв'язку стратегічного контролю ситуаційного аналізу як засобів усунення більшості ситуаційних проблем та підвищення стабільності роботи підприємств. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод і ситуаційний підхід.

Результати. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинний мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх. Відносна складність оцінки якого-небудь виду діяльності в кількісному вигляді чи виміру її результативності за принципом витрат – ефект ніколи не повинен служити критерієм для рішення: чи потрібно вводити механізм контролю?

Діяльність в галузях, які не мають стратегічного значення, варто вимірювати не дуже часто. Про отримані результати можна нікому і не повідомляти доти, доки відхилення не стануть надзвичайно

великими. Абсолютний контроль над звичайними операціями (такими, як дрібні витрати) не має цензу і буде тільки відволікати сили від більш важливих цілей. Відкрите непідкорення вимогам вести детальний бухгалтерський облік з усіх видів витрат, яке можна часто спостерігати в торгових організаціях, це фактично єдиний спосіб, за допомогою якого торговці можуть донести до свого керівництва ту думку, що велика звітність про витрати – нонсенс, а не розумний контроль.

Але якщо вище керівництво вважає, що які-небудь види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко піддається вимірам. Природно, що конкретні галузі в різних організаціях будуть різними, але всі організації мають потребу в ефективних системах контролю.

Кінцева мета контролю полягає не у тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тім, щоб вирішити задачі, які стоять перед організацією. Проведення вимірів і звіт про їхні результати важливе тільки як засоби досягнення цієї мети. Якщо ми хочемо зробити контроль ефективним, потрібно ретельно стежити за тим, щоб ці самоочевидні засоби контролю не зайняли більш важливе місце, ніж дійсні цілі організації. Більш того, нерозсудливо проголошувати, що ваша система спрямована на одержання конкретних результатів, якщо фактично вона не може їх досягти. Даремно мати велику і точну інформацію про різні відхилення від наміченої мети, якщо ця інформація не використовується для здійснення необхідних коригованих дій. Це означає, що інформація про результати контролю важлива тільки тоді, коли доходить до тих осіб, які мають право здійснити на її підставі відповідні зміни. Коли контрольний механізм не спрацьовує, то найчастіше причина криється

в тому, що необхідно удосконалити структуру прав і обов'язків, а не процедуру вимірів. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрований з іншими функціями управління [2].

У підсумку контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нову мету, що забезпечить її виживання в майбутньому.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для неї. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості вона ховає у собі. Але для того, щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим потерпіти поразку. Також, можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їхнього використання і, отже, не зуміти їх використовувати.

Культура організації може сприяти тому, що організація виступає сильною, що стійко виживає в конкурентній боротьбі структурою. Але може бути і так, що організаційна культура послабляє організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо вона має високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал. Особлива важливість аналізу культури організації для стратегічного планування полягає в тому, що вона не тільки визначає відносини між людьми в організації, але також впливає на те, як організація будує свою взаємодію з зовнішнім оточенням, як відноситься до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища проводиться як для організації в цілому, так і для кожної окремої стратегічної зони бізнесу. Стратегічна зона бізнесу (стратегічна зона господарювання) – це окремий сегмент оточення, на який фірма має чи хоче одержати вихід, тобто це частина зовнішнього оточення, окремі напрямки діяльності, ринки визначеної продукції. У процесі аналізу середовища складається перелік сильних і слабких сторін, можливостей і загроз із вказівкою імовірності настання даних подій і рівня наслідків для фірми в результаті цих подій.

Ситуаційний аналіз може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати надалі використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище має декілька складових, і кожна з них включає набір ключових процесів і елементів організації (видів бізнесу), стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими розпоряджається організація. Внутрішнє середовище включає маркетингову, фінансову, виробничу і кадрово-організаційну складові, кожна з яких має свою структуру.

Крім того, внутрішнє середовище ніби цілком пронизується культурою організації, що так само, як і окремі її складові, повинна піддаватися самому серйозному вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища організації. Культура організації не має чіткого прояву, тому її аналіз на формальній основі дуже ускладнений. Хоча, звичайно, можна спробувати експертно оцінити такі фактори, як наявність місії, що поєднує діяльність співробітників; наявність деяких загальних цінностей; гордість за свою організацію; система мотивації, чітко ув'язана з результатами роботи співробітників; психологічний клімат у колективі тощо.

Б. Мільнер указує, що менеджмент під впливом первісного успіху часто “спокушається” стратегією надмірного фокусування і спрощення. Так, підприємство, здійснюючи в сфері маркетингу стратегію диференціювання ринку, може в інтерактивному порядку оцінити частку на ринку і приріст продажу як вирішальні показники [4].

Фокусування уваги на вирішальних, опорних величинах, звичайно, дійсно сприяє успіху. Але якщо відсутня діагностична система показників, що доповнює, то не виключена небезпека, що низька якість чи низька продуктивність праці випадають з поля зору менеджерів.

За визначених обставин причина початкового успіху в результаті надмірного фокусування може перетворитися в причину невдачі і навіть поразки. Б. Мільнер називає цей феномен “парадоксом Ікара”. Він підкреслює, що на практиці далеко не просто розрізнити фокусування необхідне і занадто вузьке. На жаль, дуже мале розходження між простотою, що забезпечує успіх, і простотою, що веде до провалу [4].

При надмірному фокусуванні внутрішньофірмової системи показників увагу менеджменту необхідно час від часу переключати на діагностичну систему. Остання повинна знову створити збалансовану картину виробничого ланцюжка, охопивши при цьому в доступному обсязі індикатори раннього попередження. Тим самим досягається таке становище, коли сукупність моделей сприйняття і поведіння підприємства виявиться достатньою, а система показників стане мати різнобічну реакцію.

Наявність достатньо диференційованої діагностичної системи може гарантувати менеджменту “спокійне життя”, звільняючи його від необхідності постійно займатися всіма показниками. Таким чином, закладається база для стратегічного діалогу з інтерактивною системою показників.

Дослідження діяльності великої кількості українських підприємств різних організаційних форм, аналіз фактологічного матеріалу в періодичній, економічній та діловій пресі дозволили узагальнити характерні проблемні зони (галузі), безпосередньо пов'язані з організацією і веденням ними бізнесу (Табл. 1). В цілому, вважаємо, що більшість українських компаній на поточному етапі розвитку ринкових відносин побудовано і керується за функціями та рівнями ієрархії. Така побудова започатковується на принципах “функціональної спеціалізації” і базується на спеціалістах, які виконують вузькоспеціалізовані завдання і функції. На нашу думку, в сучасних умовах методи ведення бізнесу і управління компанією, побудовані функціональним чином, не є ефективними, про що свідчать наступні причини:

– окремі функціональні підрозділи компаній мають локальне, вузьке бачення ситуаційних проблем, що стоять перед організацією;

– всередині компаній існує “руйнівна” конкуренція, конфлікти між її окремими підрозділами (наприклад, між службами фінансів і бухгалтерії, підрозділами маркетингу, збуту та виробничими підрозділами);

– неадекватна структура комунікацій;

– у зв'язку із зростанням кількості операцій компанії, процеси виробництва продукції стають все більш складними і управляти такими процесами значно складніше. Існує тенденція до збільшення дистанції між менеджерами вищої ланки та клієнтами (споживачами) продукції компанії;

– ринок продуктів та послуг набуває глобального характеру. Конкуренція між компаніями носить не лише агресивний характер, але й стає все більш різноманітною в силу широкого застосування сучасних технологій, особливо інформаційних. Інформація стає головною складовою продукції, що поставляється компаніями на ринок;

– фактори зовнішнього середовища відрізняються все більшою взаємозалежністю, складністю, агресивністю, мінливістю, непередбачуваністю. В сучасному господарському середовищі неможливо прогнозувати ні зростання ринку, ні споживацький попит, ні життєвий цикл продукту, ні ступінь технологічних змін, ні природу конкуренції;

– відсутня маркетингова загальна стратегія розвитку бізнесу.

З метою усунення більшості ситуаційних проблем на вітчизняних підприємствах, пропонуємо впровадження контролінгу.

Таблиця 1. Узагальнена характеристика проблемних ситуацій організації та ведення бізнесу

Функціональні зони (галузі) управління бізнесом	Характеристика проблемних ситуацій	
1	2	3
1. Організація та розвиток бізнесу	1.1	Високий ступінь мінливості ситуації в економіці не дозволяє давати конкретні прогнози про майбутнє організацій.
	1.2	Стрімка мінливість факторів зовнішнього середовища порушує виконання планів.
	1.3	Неспроможність підприємств чітко визначити пріоритетність виконання бізнес-заходів для досягнення та утримання лідируючих позицій.
	1.4	Відсутність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією для здійснення планів розвитку підприємств.
	1.5	При прийнятті управлінських рішень тактичні інтереси перевищують стратегічні, відсутня узгодженість рішень, що приймаються на різних рівнях ієрархії управління.

1	2	3
2. Організаційна структура управління	2.1	Складний виробничий господарський комплекс більшості підприємств працює неефективно: – неритмічність постачання ресурсів та матеріалів; – дефіцит часу на виробничих дільницях; – неадекватне (повільне) реагування системи управління на виробничі обурення; – велика запізненість в інформаційних потоках; – перехід клієнтів до конкурентів.
	2.2	Структура управління підприємств не відповідає поточним вимогам ринку, рівню розвитку бізнесу, складності і адекватності завдань, що ними вирішуються.
	2.3	Функції управління дублюються, відповідальність за результати виконання робіт чітко не закріплені (“розмиті”).
3. Збутова політика	3.1	Вироблена і реалізуєма продукція користується недостатнім
	3.2	платоспроможним попитом на ринку. Цінова політика не стимулює попит на продукцію.
	3.3	Існуючі канали збуту продукції працюють неефективно.
4. Управління фінансами та інвестиціями	4.1	Постійно спостерігається висока кредиторська та дебіторська заборгованість.
	4.2	Фінансові потоки не структуровані по термінам та контрагентам.
	4.3	Хронічно не вистачає фінансових ресурсів для розвитку бізнесу.
	4.4	Відсутній ефективний механізм централізованого планування контролю і обліку витрат
	4.5	Висока собівартість продукції знижує її конкурентоспроможність.
	4.6	Високі податкові та фінансові ризики ведення бізнесу внаслідок відсутності відповідного рівня регламентації та уніфікації обліку.
	4.7	Система планування, контролю та аналізу не сформована в повному обсязі, а представлена у вигляді окремих елементів і частин, не інтегрованих в єдину систему.
	4.8	Відсутні відпрацьовані процедури фінансового менеджменту: керівництво недостатньо володіє сучасними методами фінансового управління; відсутні експертні методи при обговоренні проблемних фінансових питань та виробленні рішень; інструментально-нормативна база планування фінансово-господарської діяльності недосконала; при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення.
	4.9	Відсутня система управлінського обліку адекватного потребам управління
	4.10	Відсутня можливість варіантного прогнозування фінансового результату та планування фінансово-економічного результату.
5. Інформаційне забезпечення бізнесу	5.1	Відсутність єдиного інформаційного простору для ефективного управління.
	5.2	Автоматизовані деякі підсистеми (бухгалтерський облік, окремі виробничі дільниці, склади). Локальні підсистеми стрімко застарівають і не відповідають новим вимогам управління.
	5.3	Відсутня єдина концепція розвитку інформаційної системи.

Необхідність появи на сучасних системи управління підприємством: зміщення підприємствах такого феномену, як акценту з контролю минулого на аналіз контролінг [1, 3], можна пояснити тим, що майбутнього; збільшення швидкості реакції підвищення нестабільності зовні-нього на зміну зовнішнього середовища; середовища потребує наступних доповнень до необхідність у неперервності моніторингу

змін, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх середовищах підприємств; необхідність продуманої системи дій із забезпечення сталості підприємств та запобігання кризових ситуацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження діяльності підприємств показало, що актуальним завданням керівництва є забезпечення адекватності стратегії організації навколишньому середовищу. Самооцінка діяльності підприємства можлива лише за умови ретельного проведення аналізу стратегічної ситуації. Узагальнення результату досліджень практики роботи українських підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі), в яких накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій. Тому необхідність появи на сучасних підприємствах системи контролінгу пов'язана з потребою усунення більшості ситуаційних проблем та підвищення стабільності роботи підприємств. Для оволодіння контролінгом необхідне широке коло питань, аналітичне мислення. Але треба мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх ситуацій, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні ситуації завжди

нестандартні, а часу та вихідної інформації недостатньо, тому треба навчитися комбінувати різні підходи, використовувати весь накопичений обсяг знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності ситуації та неповної інформації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Барам Г.* “Следящая система” Применение контроллинга на предприятии //Персонал. – 1998. – № 9. – С. 14-17.
2. *Бурцев В.В.* Управленческий контроль как система // Менеджмент в России и за рубежом. – 1995. – №5. – С. 41-44.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М: Аудит, 1998. – 248 с.
4. *Мильнер Б.З.* Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 336 с.

ФРОЛОВА Г.І. – кандидат економічних наук Бердянського інституту підприємництва