***Стратегічний контроль***

Сформований "стратегічний набір" підприємства – це своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установлення стійкого зворотного зв'язку.

Контроль, за визначенням П. Друкера, та визначення напряму – це синоніми. Основне завдання контролю – виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Створення місії, розроблення цілей, планування, створення організаційних структур, мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані "контрольні точки", для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи призведе їх реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, що дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації до того, як проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому під час розроблення процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Ідея, яка покладена в його основу, полягає в тому, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. В. Ньюмен склав декілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність.

* 1. Установлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінювання їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.
* 2. Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери- керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.
* 3. Установлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробленні заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування, можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.
* 4. Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо робітники не відчувають такого зв'язку або відчувають, що винагорода несправедлива, то продуктивність їх праці може в майбутньому зменшитися.

Поведінка людей, безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, у нього повинно бути кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково сповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стане надзвичайно великим. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність важко виміряти.

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, техніко-економічні, фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані "контрольні точки", тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригуючі дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи – це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників – найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їхнього розрахунку.

Найскладнішими для контролю є техніко-економічні параметри нової продукції та систем, що створюються; це зумовлено тим, що, як правило, в межах стратегічних програм і планів створюються унікальні об'єкти, характеристики яких дуже важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб засоби контролю не посіли важливішого місця, ніж мета організації. Коли контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури вимірювань. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети та спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Для ефективності контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Таким чином, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль потребує непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові. Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контролю над ситуацією, а спрямовує роботу хибним шляхом, що призводить до втрати контролю.

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває організація та які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропонували А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд [9]. Вони вважають, що існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

*Зовнішні фактори:*

* • розмах діяльності фірми, ступінь розмаїтості виробленої продукції, диверсифікованість фірми;
* • загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
* • структура та спрямованість діяльності фірми за останній період;
* • можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
* • відношення до зовнішніх загроз.

*Внутрішні фактори:*

* • цілі фірми;
* • критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень виробленої продукції;
* • відношення до фінансового ризику з боку керівництва, відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
* • рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;
* • стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Обрана стратегія в основному оцінюється у вигляді аналізу достовірності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. В кінцевому результаті процедура оцінювання обраної стратегії полягає в такому: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Це є основний критерій оцінювання обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то далі вона оцінюється з таких напрямів:

* 1) відповідність обраної стратегії стану та вимогам середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані фактори динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг, тощо;
* 2) відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. У даному випадку оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;
* 3) прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Виправданість ризику оцінюється за напрямами:
	+ • чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
	+ • до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії фірми;
	+ • чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу реалізації стратегії.

Основні етапи стратегічного контролю [1]:

* 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
* 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
* 3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
* 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
* 5) прийняття коригуючих заходів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна із стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних і ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й установлювалися з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентної стратегій.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний із стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями (у літературі дуже часто для визначення цього методу застосовується скорочення – МВО [management by objectives]), контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Литтте тоді можна сформувати необхідні засади для ефективного контролю.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе такі підсистеми контролю:

* • за технологічними процесами;
* • якістю продукції та праці;
* • дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
* • виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
* • виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва

підприємства;

• дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів. Доцільно розробити систему, що передбачає:

* 1) концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витрачати час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;
* 2) розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;
* 3) розробку методів і послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах і програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Як правило, контроль здійснюється таким чином:

* • перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;
* • разові, вибіркові перевірки діяльності виконавців відповідно до плану (іноді – раптово) за спеціальним переліком питань;
* • перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань;
* • контроль ефективності виконаних заходів і робіт;
* • заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибіркових перевірок, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців.

Отже, правильно організований процес стратегічного управління покликаний забезпечити якісне і чітке виконання стратегії та включає у себе такі стадії, як визначення цільових орієнтирів, планування реалізації, сама реалізація та контроль, що призначений для виправлення ситуації в бажаному напрямку. Усі ці стадії являють собою логічну послідовність та мають виконуватися у взаємозв'язку одна з іншою.