

# ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

## ПЛАН

- 1 Особливості реалізації стратегії.
2. Стратегічний контроль.
3. Проблеми втілення стратегії в Україні.

### 1. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Четвертий етап стратегічного управління - реалізація стратегічного плану - це самий складний етап, бо повинні матеріалізуватись всі розробки та наміри попередніх етапів.

*Реалізація розробленої стратегії - це:*

- водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас це є початком іншого циклу такого розвитку;

- комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики організації, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всім, що направлено на досягнення намічених результатів;

- функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожний з них повинен визначити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів. Для цього треба мати план дій.

Як і будь-яка цілеспрямована дія, реалізація стратегії вимагає відповідного ресурсного забезпечення: організаційного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового.

*Аналіз діяльності багатьох організацій, що успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони в своїй діяльності дотримувалися таких правил:*

- цілі, стратегії та плани були доведені (роз'яснені) до кожного співробітника з метою не тільки розуміння своїх обов'язків, але й викликати у них почуття причетності до реалізації стратегії, тобто неформально залучити співробітників до процесу виконання стратегії;

- керівництво не тільки своєчасно забезпечувало постачання всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й розробляло план реалізації стратегії у вигляді цільових установок та фіксувало досягнення кожної цілі.

*Загалом, реалізація стратегії охоплює такі етапи:*

- початок дій (запуск);
- впровадження основних стратегічних змін;
- завершення стратегії.

*Більш детальний опис основних етапів реалізації стратегії включає:*

1) доведення завдань до виконавців і контроль розуміння змісту та необхідності здійснення стратегічних дій;

2) розробка поточних та оперативних планів - графіків (за участю виконавців), забезпечення взаємодії у межах діючої організаційної структури і поступового оформлення нової організації згідно з процесами організаційних змін;

3) забезпечення необхідними ресурсами всіх працівників і підрозділів згідно з розробленими стратегіями;

4) використання та вдосконалення економічних механізмів виконання планів;

5) компенсація відхилень від нормативного (встановленого) порядку виконання планів; нормального функціонування організації;

6) підтримка та мотивація стратегічної діяльності;

7) підтримка керованості процесу стратегічних змін;

8) виконання стратегій із забезпеченням соціально-психологічної підтримки стратегічної діяльності; налагодження роботи групи виконавців;

9) контроль, аналіз та оцінка досягнутих результатів при необхідності - внесення коректив (звітність, координація, регулювання).

*Реалізація стратегії містить забезпечення ряду взаємозв'язків, встановлення відповідності між стратегією, з одного боку, і:*

- навичками і досвідом, можливостями організації і її організаційною структурою, з іншого;

- бюджетними асигнуваннями;

- політикою;

- внутрішніми підтримуючими системами;

- системою винагороди;

- корпоративною культурою.

Чим тісніше ця відповідність, тим повніше реалізується стратегія і більш ймовірним стає досягнення поставлених цілей.

*Приведення організаційної структури у відповідність із стратегією*

Існує декілька непорушних правил, які дозволяють організувати виконання робіт відповідно до існуючої стратегії.

Оргструктура кожної організації має свої характерні особливості і відображає:

- попередні оргструктури;

- думку керівництва про найкращий варіант підпорядкованості;

- розподіл завдань і відповідальності;

- інші внутрішні фактори.

*Рекомендації менеджерам, щоб привести структуру організації відповідно до стратегії:*

- чітко визначити основні види діяльності й ключові ланки в ланцюзі цінностей, які мають найбільш вирішальне значення для реалізації стратегії і зроблять їх основними елементами оргструктури.

- коли всі аспекти визначеного виду діяльності не можуть бути передані у керівництва одному менеджеру, встановіть зв'язки між підрозділами і забезпечте необхідну координацію;

- визначте обсяг влади (яка необхідна для керівництва кожним підрозділом), забезпечивши ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації;
- визначте, чи зможуть неосновні види діяльності виконуватись зовні організації більш успішно й ефективно, ніж в самій організації.

*До основних дій з побудови організаційної структури управління організацією відносяться:*

- 1) призначення на ключові посади підходящих, здібних для цього людей;
- 2) спостереження за тим, щоб наявні головні переваги, ноу-хау, досвід і навички, внутрішні можливості забезпечували виконання усіх видів діяльності, що складають ланцюг цінностей, на високому професійному рівні;
- 3) структурування робочих зусиль і визначення того, як повинна виглядати схема організаційної побудови організації.

*Всі організаційні структури мають свої стратегічні переваги й недоліки; найкращого способу організаційної побудови не існує.*

*Функціональні організаційні структури* були традиційно популярні серед компаній, що займаються одним видом діяльності. Така структура підходить в тому разі, коли стратегічно важливі види діяльності тісно пов'язані з діяльністю щодо виконання конкретних функцій і потрібна мінімальна координація дій різних відділів. Однак вона має й істотні недоліки: функціональна короткозорість і гігантизм, конкуренція між відділами, надмірна фрагментація процесів, багаторівнева вертикальна ієрархія управління.

*Дивізіональна організаційна структура* управління за географічною ознакою користується популярністю в організаціях, які працюють на різних географічних ринках або на великих територіях. Структури, орієнтовані на СЗГ, підходять для компаній, що орієнтуються на пов'язану (профільну) диверсифікованість, децентралізовані господарські підрозділи - для компаній, які орієнтуються на нез'язану (непрофільну) диверсифікованість.

*Матричні структури* підходять для компаній, які мають потребу в роздільному управлінні, тобто в окремому менеджері для кожного із стратегічних об'єктів, до яких відносяться товари, сегменти ринку, функціональні відділи, проекти або венчурні організації, технології, ключові бізнес-процеси, географічні райони, а також у тісній кооперації цих менеджерів при здійсненні координації пов'язаних між собою видів діяльності в ланцюгу цінностей, при обміні або передачі досвіду і спільній реалізації деяких операцій.

*Нові стратегічні пріоритети, такі як:* скорочення термінів виходу нових товарів на ринок, виробництво великої кількості модифікацій продукту; індивідуалізація обслуговування споживачів зробили революцію в підходах до організаційної побудови компаній, висунувши на перший план більш компактні горизонтальні структури, які швидше реагують на зміни і відкриті для інновацій.

*Такі схеми приведення структури у відповідність зі стратегією припускають:* меншу кількість рівнів управління, невеликий розмах діяльності бізнес-одиниць, зміну робочих процесів для скорочення їхньої роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами, створення проектних і

міжфункційних груп, наділення повноваженнями з прийняття рішень менеджерів і працівників, співробітництво з основними постачальниками, збільшення обсягів передачі за межі організації неосновних видів діяльності, невеликий штат співробітників для виконання підтримуючих функцій, використання комп'ютерних і телекомунікаційних технологій для забезпечення швидкого доступу до інформації.

*Створення корпоративної (організаційної) культури, що підтримує стратегію організації*

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, тому що культура формує виробничий клімат і корпоративний дух, що сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок у досягнення успіху.

*Культура організації* - це система колективно прийнятних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, узагальнююча характеристика всієї організації в цілому. Основні елементи культури організації: цінності й соціальні установки; моральні принципи і ділова етика; методи мотивації працівників; стиль керівництва. Культура відображає місію організації і проявляється у вигляді «цінностей, що поділяються».

Усі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відбиваються у традиціях, поведінці людей, в їхньому зовнішньому вигляді, манері спілкування, в їхніх діях та емоціях. Люди, які працюють в організації, формують її культуру й у той же час культура впливає на поведінку людей в організації.

Культура організації виявляється через уявлення про цінності, з неї виводяться норми і правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретне поведіння працівників всередині і поза організацією. Загальні цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття.

Стратегія організації обов'язково втілюється у її культурі. Якщо стратегія спрямована на збільшення інноваційної активності, то основними цінностями в такій організації повинні стати: відкритість, інформаційна прозорість, обмін інформацією і людьми всередині організації.

Якщо ж стратегія полягає в тому, щоб перемогти конкурентів за рахунок мінімальних витрат, то і культура буде відбивати цю стратегію відповідним чином. Швидше за все, культура такої організації буде ґрунтуватися на твердому підпорядкуванні, а однією з головних корпоративних цінностей буде економія завжди і у всьому.

Дуже часто елементи корпоративної культури пов'язують із засновником організації або іншими впливовими лідерами, що створюють визначені цінності, переконання і принципи, яким організація повинна слідувати і які потім вбудовуються в політику організації, враховуються при визначенні кредо організації або її цінностей, стратегій і ділової практики.

З часом ці цінності і практика стають невід'ємною частиною всіх службовців і менеджерів. Культура закріплюється й усталюється, оскільки нові лідери намагаються підтримувати її, нові службовці зобов'язані адаптуватися до

неї і керуватися нею; легенди, що неодноразово повторюються, підсилюють її, а члени колективу заохочуються і нагороджуються за дотримання культурних норм.

Корпоративні культури сильно розрізняються за силою і структурою. У деяких організаціях культура є її невід'ємною частиною, а в інших вона слабка, фрагментарна, оскільки існує безліч субкультур і дуже мало сильних, усталених традицій. У ряді випадків сформована культура не відповідає дійсності, домінує політика консерватизму, опору змінам, а зміст корпоративної культури сфокусований на ній самій. Такі риси культури дуже часто передують зниженню виробничих показників.

У швидко мінливих умовах зовнішнього середовища адаптивна культура є найкращою, тому що внутрішнє оточення бізнесу чутливе до змін, експериментування, інновацій, нових стратегій і нової ділової практики - усього, що необхідне для адекватної реакції на вимоги власників організації. Одна важлива відмінна риса адаптивної культури полягає в тому, що вище керівництво щиро піклується про всіх відомих учасників процесу - споживачів, службовців, акціонерів, головних постачальників і громадськості, на території якої оперує організація. При цьому воно намагається швидко задовольнити всі їхні законні інтереси.

Щоб бути ефективними, корпоративна етика і цінності повинні стати сенсом життя персоналу, що може бути досягнуте за допомогою навчання, чіткого проходження його та постійного нагадування про етичні норми і правила з боку менеджерів.

*Успішно діючі менеджери із стратегії виконують важливу роль лідерства:*

- контролюють хід роботи, знаходячись значну частину часу за межами своїх офісів, переходячи з відділу у відділ, слухаючи, інструктуючи, схвалюючи, добуваючи важливу інформацію;

- докладають зусиль із зміцнення корпоративної культури, подаючи особистий приклад, добре виконуючи свою роботу і роз'яснюючи службовцям зміст та особливості культури організації;

- заохочують людей до творення, щоб пристосувати організацію до умов, що змінюються, працюють над досягненням консенсусу при вирішенні питання про те, що потрібно, а що не потрібно змінювати;

- зміцнюють зробити її сприйнятливою до нових можливостей і змусити додержуватися свіжих ініціатив;

- підтримують усіх, хто шукає нові можливості;

- активно

- високі етичні стандарти;

- здійснюють коригувальні заходи, щоб удосконалити реалізацію стратегії.

Філософія, цілі, норми і принципи нової стратегії можуть збігатися або вступати в протиріччя з принципами корпоративної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, слабка ж породжує важко подоланні перешкоди. Зміни в корпоративній культурі вимагають високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Це

припускає і символічні дії (наприклад, лідерство), і реальні кроки, що безпомилково показують усю повноту відповідальності й обов'язковості вищого керівництва.

Чим більше збіг між культурою і стратегією організації, тим менше залежність менеджерів від різних формальних процедур та правил і тим менше ступінь контролю над підлеглими. Більше того, принципи культури при цьому так добре дотримуються, що вони автоматично визначають стиль поведінки.

*У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:*

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перешкод без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;
- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

*Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії*

Розробка бюджету у відповідності зі стратегією передбачає:

- отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;
- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Функція бюджетування полягає в тому, що воно не лише відповідає на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі для реалізації стратегії, а й вказує на джерела їх поповнення.

Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи організації. Менеджери компаній, як правило, намагаються підкреслити відповідальність всіх і кожного за реалізацію стратегії, мотивуючи персонал до роботи і заохочуючи досягнення гарних результатів. Розмаїтість підходів до мотивації і заохочення працівників досить великі. Це може бути:

- надання можливості персоналу відчувати себе частиною чогось значного або одержувати велику особисту задоволеність від результатів роботи;
- заклик до працівників творчо підходити до виконання своїх обов'язків, не зупинятися на досягнутому;
- поліпшення підсумків діяльності шляхом використання всього арсеналу спонукальних мотивів до праці.

Але політика і техніка мотивації та заохочення повинні використовуватися творчо і бути тісно пов'язані з факторами і цілями, необхідними для успішного виконання стратегії. Гарними менеджерами, що виконують стратегію, є ті, хто здатний забезпечити виконання службовцями своїх обов'язків якнайкраще. Вони дозволяють працівникам включатися в стратегії і розуміти міру відповідальності за виконувану роботу. Працівники беруть участь у розробці рішень, пов'язаних

з пошуками шляхів найкращого виконання роботи, і вони намагаються зробити роботу цікавою, що приносить внутрішнє задоволення. Необхідні розумні стимули й можливості службового зростання, в протилежному випадку тільки частина співробітників буде радіти виконанню стратегії організації.

*Впровадження сформульованої стратегії як рівноправного важливого джерела конкурентних переваг*

У 80-ті роки виникла одна з перших концепцій втілення стратегії та організаційного розвитку *McKimey 7S* (рис. 1).

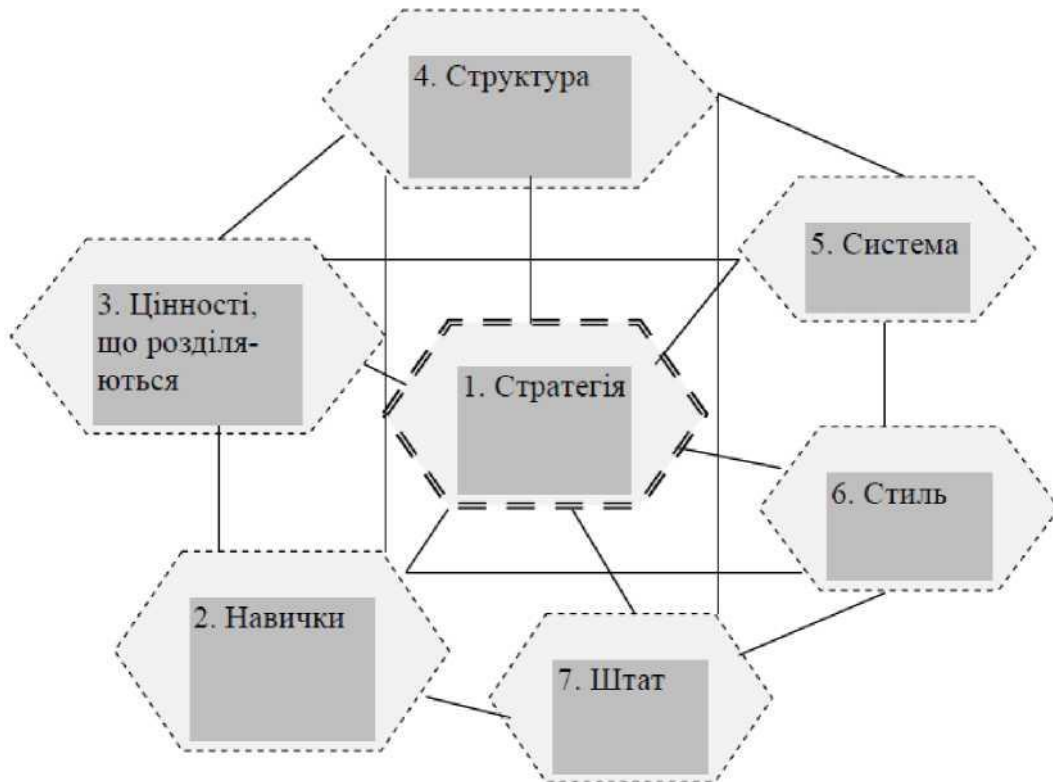


Рис. 1. 7S-матриця МСКІШЕСУ

З'явившись вперше в книзі «Мистецтво японського менеджменту», модель була взята на озброєння фахівцями консалтингової організації МакКінзі, і стала основою для створення цілому ряду подібних концепцій (автори Е. Атос, Р. Паскаль, Т. Пітерс та Р. Уотермен). Вона визначила сім факторів, необхідних для реалізації стратегії та успішного впровадження організаційних змін: ефективна організація формується на базі семи взаємо-пов'язаних складових, зміна будь-якої з них веде до зміни всіх інших. Англійською мовою кожне слово з семи починається буквою S: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), штат (stat), стиль (style), кваліфікація співробітників (skill), організаційні цінності (shared values).

Дана концепція базується на припущенні, що зміна стратегії вимагатиме змін у діяльності організації та цінностях.

Стратегія сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й мети. Оскільки модель розглядає поняття місії організації, як окремий елемент моделі, то з поняття стратегії його в цьому випадку виключають.

*Здатності (навички)* - ключові компетенції співробітників, які по-винні бути застосовані в процесі реалізації стратегії організації.

*Цінності*, що розділяються, пов'язані з явищем *організаційної куль-тури*, є «цементуючим елементом» колективу організації, що сприяє (чи протидіє) змінам і розвитку організації. Ця складова моделі «7S»-McKinsey за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії з перебудови організації відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається.

*Структура* - це організація елементів бізнес-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують окремі функції, призначенням яких є втілення стратегії організації. Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури організації. Організацій-на структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів - найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури. Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація організації не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

*Система* - в розумінні моделі «7S-McKinsey» - це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. Системи - це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування організації. Зміни у правилах - системах прийняття рішень - впливовий інструмент розвитку і перебудови.

*Стиль* - успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі «7S-McKinsey» виокремлюється «персональний стиль» і «дії-символи». Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга - це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи. Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу - керівника і підлеглих.

Зміни стилю керівництва тісно пов'язані з домінуючими та потрібними для розвитку організації поведінковими і розумовими особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованої організації спонукає до встановлення нових взаємин керівник - підлеглий.



*Персонал (штат)* - кваліфікований персонал, здатний здійснювати впровадження стратегії й досягнення контрольних параметрів її реалізації.

Усі дії та процес змін виконують люди. Глибина змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється.

Модель «78-McKimey» не розв'язує усіх проблем організації, а дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін. У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії.

Серед різних підходів до реалізації стратегічних змін слід виділити також п'ять підходів, розроблених консалтинговою компанією *ЛВВ*. В основі цих підходів - управлінський стиль лідера або команди топ-менеджерів організації (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва	Головне стратегічне запитання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації	Спеціалісти в галузі стратегічного планування
Контролер (контролюючий підхід)	Як прослідкувати за реалізацією стратегії організації	Контроль за реалізацією в усій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації	Тренери, що навчають
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії	Встановлення стартових умов та арбітраж переможців

*Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії:*

1) Визначіть правильну стратегію та висловіть її конкретно. Привабливість конкретної мови - мови про людей, вчинки та речі, про які можна довідатися за допомогою органів чуття, - полягає в тому, що всі розуміють її однаково.

2) Повідомте стратегію таким чином, щоб вона стала частиною словникового запасу організації.

3) Скажіть що-небудь несподіване. Якщо стратегія стосується якихось очевидних істин, лідерам не варто витратити багато часу та енергії на її повідомлення. Якщо, з іншого боку, в ній є незвичайні елементи, які не відбуваються природно та інтуїтивно, тоді важливо зосередитися на них. А повідомляючи про «незвичайні істини», не ухиляйтеся. Не робіть так, щоб незвичайні істини звучали, як очевидні.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ

Контроль - одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль - одна з функцій стратегічного управління. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до тих, що потрібні, або бажаних. Стратегічний контроль, на відміну від по-точного, направлений на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

*Стратегічний контроль:*

- це вид управлінської діяльності, основою якої є формування, спостереження, нагляд, оцінка та корегуючі дії проходження процесу стратегічного управління;
- це збір та обробка інформації щодо реалізації стратегії, зіставлення її з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про коригуючий вплив.

*Головна мета стратегічного контролю* - зменшити відхилення фактичних результатів стратегічного управління від запланованих (стратегічні розриви), поліпшити якість стратегічного управління. Завдання стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання або будь-який зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягнути стратегічних цілей в намічені строки.

*Серед головних завдань стратегічного контролю можна виділити:*

- визначення контрольних елементів і точок оцінки реалізації стратегії та необхідного для них рівня витрат;
- оцінка окупності витрат при контролі фінансування стратегічних заходів протягом запланованого життєвого циклу продукції;
- зворотний зв'язок, використання отриманих результатів при формуванні нових стратегічних заходів.

*Етапи стратегічного контролю:*

1. Визначення параметрів, які необхідно оцінювати, тобто сфер контролю.
2. Розробка стандартів, критеріїв, оцінних показників і розмірів допустимих відхилень, а також точне визначення цілей розвитку об'єкта управління.
3. Доведення до співробітників критеріїв, що були вироблені, та вимірювання отриманих результатів за визначений термін, тобто моніторинг стану контролюючого об'єкта.

4. Порівняння результатів вимірювання із цільовими орієнтирами та виявлення розбіжностей, які потребують коригуючого впливу (чи допустимі визначені відхилення від прийнятих стандартів). Після порівняння оцінних показників з цільовими процес контролю виявляє, що значущі відхилення відсутні і тоді на цьому закінчується даний цикл контролю або фіксує значущі відхилення.

5. Здійснення коригуючого впливу та усунення відхилення, або перегляд критеріїв оцінки. У будь-якому випадку цикл контролю потім повторюють знов.

Критерії оцінки будуються на основі конкретних цілей, які були вироблені на стадії стратегічного планування. Всі критерії, які застосовують у процедурі контролю, обираються з цілей, що лежать в основі стратегії організації.

Цілі повинні бути виміряні й орієнтовані в часі, щоб можна було зіставити результати, отримані організацією, підрозділами або окремою людиною, з передчасними орієнтирами та цілями. Безпосередньому кількісному вимірюванню підлягають не всі цілі, в цих випадках корисно формувати побічні показники. Для будь-якої цілі обов'язково слід встановлювати контролюючі вимірювальні параметри, в протилежному разі весь процес управління втрачає сенс.

*Розробка коригуючих заходів (здійснення коригуючого впливу)*

Досвід показує, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів необхідно передбачити досить детальну проробку строків, відповідальності та механізмів внесення змін. Зміни мають бути обґрунтованими, очікуваними та сприйматися як необхідний нормальний процес.

Зміни, що впроваджуються у стратегічні плани, розрізняються за масштабами наслідків: поточні; часткові; комплексні; кардинальні.

Останні не можуть відбуватися часто, оскільки це означає зміни в основних стратегіях і передбачає або переорієнтацію діяльності організації (а це пов'язано з великими витратами та втратами), або констатацію помилкового рішення, прийнятого раніше керівниками.

Така ситуація зменшує довіру до компетентності менеджерів і має більше мінусів, ніж плюсів. Однак не можна порушувати загальні характеристики стратегій, в тому числі гнучкість, тому обґрунтовані корективи приносять успіх організаціям.

Коригування стратегій та стратегічних планів стосується як загальних, так і забезпечувальних сфер діяльності та відповідних розділів планів. Можуть з'явитися нові засоби та способи досягнення стратегічних цілей, а відображені у планах - втратити свою актуальність. Внесення коректив - складний процес, який повинен бути ретельно описаний та пророблений згідно з діючою системою розподілу прав, обов'язків та відповідальності в апараті управління організації.

Взагалі, організаційна підтримка здійснення стратегій - це одна з головних умов досягнення результатів.

Типи й види стратегічного контролю наведено в табл. 1 та 2.

Таблиця 1

## Типи стратегічного контролю

Типи стратегічного контролю	Характеристика
Стратегічний «контроль передумов»	Постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на базі яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом організації
Стратегічний «контроль реалізації»	Перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формування заходів внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю
«Стратегічний нагляд»	Об'єднує обидва зазначених типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління

Таблиця .2

## Види стратегічного контролю

Класифікація за ознаками	Види
Стадія життєвого циклу об'єкта	Досліджень, розробок й інновацій, контроль на стадії маркетингової та операційної діяльності, експлуатації, технічного гарантійного обслуговування й ремонту та ін.
Об'єкт контролю	Обладнання та інші засоби виробництва, предмети праці, складові інфраструктури галузі, звітна документація, умови праці співробітників, технологічний процес та ін.
Стадія виробничого процесу	Початковий, операційний, попередній, поточний, контроль готової продукції, контроль логістичних процесів та ін.
Контролер - виконавець	Працівник, управлінець, контролюючий майстер, внутрішній або зовнішній інспектор та ін.
Наслідки контролю	Конструктивний (неруйнівний контроль), деструктивний (руйнівний контроль)
Прийняте рішення	Попереджувальний (активний) та за відхиленнями (пасивний) контроль
Ступінь охоплення об'єкта контролем	Загальний (суцільний) - охоплює організацію взагалі, вибіркового - охоплює складові організації або функціональні напрямки, одиничний - охоплює конкретні одиничні параметри
Режим контролю	Посилений (прискорений), нормальний (за планом), послаблений (самоконтроль)
Ступінь механізації	Ручний, механізований, автоматизований, автоматичний контроль
Період контролю	Безперервний, періодичний за планом, непередбачений (за необхідністю)
Спосіб одержання й обробки інформації	Розрахунково-аналітичний, статистичний, реєстраційний

*Успішний стратегічний контроль має такі характеристики:*

- своєчасність. Після бійки кулаками не махають, - говорить відоме прислів'я, тобто немає сенсу здійснювати коригуючий вплив (махати кулаками), в тому випадку, коли дія (бійка) закінчилась;

- орієнтація на результат. Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви; якість звіту, який підготував співробітник, а не якість чищення олівців на його робочому місці;

- простота. Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише декілька ключових показників, проте робити це систематично й ефективно;

- економічність. Витрати на контроль повинні бути вимірюваними у порівнянні з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління;

- відповідність місії організації. Стратегічному контролю належить в кінцевому рахунку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямованим на основні цілі, критерії та показники діяльності організації.

*Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю*

*1. Перерозподіл функцій контролю.*

Контрольні функції, які традиційно здійснюються централізовано (в комерційній організації - її керівництвом, а в державній - центральними органами), поступово переходять до: сторонніх організацій, що спеціалізуються на функціях контролю; споживачів продукції; низових ланок управління.

Частина контрольних функцій передається зовнішнім організаціям. Більш яскраво ця тенденція проявляється в *аудиті*, коли незалежна аудиторська організація перевіряє правильність бухгалтерських і фінансових документів.

Ряд контрольних функцій здійснюється в процесі консультування, коли зовнішній консультант перевіряє відповідність тих чи інших процесів стандартам, які відомі консультанту.

*Зовнішній контроль має ряд переваг:*

- вільний від звичних встановлених уявлень, схем, дій;

- здатний запропонувати більш ефективний коригуючий вплив.

У ряді випадків користувач, споживач стає головним контролером. Так, зокрема, в державній службі на місце тотального бюрократичного контролю приходять контроль зі сторони споживачів послуг державної служби, який здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій та засобів масової інформації.

Частина контрольних функцій делегується з верхніх ланок управління на нижчі. В основному це стосується функцій поточного контролю. Ця тенденція викликана, зокрема, тим, що в багатьох організаціях створюються малі підрозділи й філіали, які наділені самостійними функціями і визначеною відповідальністю. Разом з відповідальністю делегуються і повноваження

контролю. Контроль перетворюється з жорсткого й централізовано-го в дружній і децентралізований. У зв'язку з делегуванням функцій контролю зменшується кількість контролерів, у той час контроль стає більш дієвим та ефективним. Контроль наближується до безпосередніх виконавців і значною мірою починає здійснюватися ними ж.

## *2. Поліпшення інформаційного забезпечення контролю.*

Розвиток нових інформаційних систем дозволяє у визначених аспектах автоматизувати процес управління і контролю, що сприяє:

- розвитку потужних інформаційних систем;
- використанню сучасних можливостей обчислювальної техніки та телекомунікаційних технологій;
- зміні змісту інформаційних потоків, які беруть участь у процедурі контролю.

У зв'язку із зміщенням поточного контролю зверху донизу, потоки інформації від споживача до виробника стають більш прямими і не торкаються вищих ешелонів управління. У той же час загальною тенденцією контролю у всіх передових організаціях стає зменшення кількості контрольованих параметрів з одночасним збільшенням кількості вимірювань та підвищенням ефективності кожної процедури контролю.

*3. Змінюється зміст контролю і методи його здійснення. Зокрема, від вимірювання витрат центр ваги переноситься на вимірювання результатів.*

Традиційні підходи в стратегічному управлінні характеризуються постійною концентрацією уваги на тому, скільки витрачено коштів, при цьому вимір реального результату залишається в тіні. Суть нового підходу - у перенесенні уваги на контроль і моніторинг результатів, одержуваних у підсумку дій кожної служби.

## **3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ ТА ЇХ РІВЕНЬ. ПРОБЛЕМИ ВТІЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ В УКРАЇНІ**

Стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формулювання короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести організацію на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

У даній праці вже неодноразово вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху - з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно пов'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху - завдання стратегічного управління, оскільки у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її у відповідність із стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів.

Однак стратегічне управління підприємств в Україні на сьогодні є не лише некоректно сформульованим поняттям, а й недосконалим явищем, про що свідчать результати діяльності близько 80 % українських організацій, в яких управлінці не змогли реалізувати розроблені ними стратегії.

*Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60 % організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67 % підрозділів підприємств із найму персоналу (ІЯ) та інформаційних технологій (ІТ) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства,*

75  
%

*менеджерів середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95 % працівників взагалі не розуміють що таке стратегія.*

Недосконалість системи стратегічного управління в Україні зумовлена не лише обмеженістю знань у сферах планування стратегій та початкового і поточного контролю, а й помилковими, віддаленими від реальності підходами та застарілими інструментами, якими сьогодні досі користуються менеджери вітчизняних підприємств.

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок організацій, а також через зростаючі виклики внутрішніх і зовнішніх факторів ринку.

*До проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, відносять:*

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії;
  - неясна (невиразна) постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
  - безкінечні модифікації (коригування без необхідних обґрунтувань).
- Альтернативні плани в організації, як правило, відсутні;
- зрив строків та послідовності виконання завдань;

- нереальність плану (за критеріями - час, гроші, відсутність виконавців, змістовні прорахунки тощо);
- план став непотрібним (із самого початку або внаслідок зміни умов);
- «нагромадження додаткових завдань» (обсяги їх перевищують можливості організації);
- «відхід від цілей» (тактика «поглинула» стратегії);
- неконтрольований вплив «із зовні», або зміни в зовнішньому середовищі організації;
- опір змінам тощо.

Серед усього загалу проблем та бар'єрів можна також виділити декілька.

По-перше, керівництво більшості організацій має досить поверхнєве розуміння стратегії або ж не надає її плануванню та реалізації належного значення. Так, зокрема, робота з вироблення стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні часто передбачає багаторівнєве дослідження ринку, створення нових моделей впливу на нього, обґрунтування і розробку інвестиційних проєктів та відповідних бізнес-планів («стартапів»), оцінку ризиків і формування відповідної системи управління.

Зовсім мало управлінців українських організацій можуть вважатися експертами з бізнес-аналітики, питань стратегічного аналізу, аудиту й фінансового планування. При цьому самим управлінцям-менеджерам також необхідно поглиблювати знання у вищевказаних сферах, а саме: підвищувати компетентність, відвідуючи бізнес-тренінги, переймати досвід іноземних компаній та відділів зі стратегічного управління, а також імплементувати ці знання в процесі управління та організації діяльності підприємства. Для цього західні великі компанії використовують підхід створення «*management community*» (менеджерських спільнот) для організації командної роботи, залучення до процесу управління фахівців нижчих ланок та генерації нових ідей. Безперечно, такий підхід здатний подолати багато бар'єрів, адже він дає змогу збагатити менеджерів новим досвідом та дозволяє швидко розповсюджувати нові передові знання і методи роботи всередині організації.

Другою проблемою є те, що в організаціях, де стратегічне управління має місце, у цьому процесі задіяне лише вузьке коло розробників стратегії. Очевидно, що стратегія на етапі розробки та особливо в реалізації буде значною мірою залежати від того, наскільки вона підтримується всією командою ключових менеджерів, у тому числі менеджерів середньої ланки, які, власне, і є відповідальними за операційну роботу. В реаліях зробити це дуже важко як через брак вже зазначених знань, навиків та компетенцій відповідних менеджерів, так і через їхнє стовідсоткове завантаження в операційних процесах. Однак робити це необхідно задля того, щоб ключова ринкова стратегія підприємства не залишилася просто на папері.

Стратегічне мислення та слідування місії і цілям організації має ста-ти частиною корпоративної культури, саме тому з початку розробки стратегії та планування її втілення необхідно проводити організаційні заходи для залучення



необхідних відділів і працівників організації. Окрім внутрішнього персоналу, необхідно акцентувати увагу на залученні інших «стейкхолдерів» компанії, а саме акціонерів та інвесторів, якщо не в постійний процес розробки, то принаймні на таких ключових етапах, як затвердження місії, бачення діяльності організації із визначенням пріоритетних напрямків розвитку і вдосконалення з конкретизацією строків реалізації, бажаних комерційних та інших результатів, затвердження стратегічної концепції розвитку тощо.

У процесі подальшої розробки стратегії менеджерам також необхідно збалансувати контроль над виконанням завдань з жорсткою дисципліною і при цьому створювати простір для креативності та модифікації рішень. Для цього багато організацій використовують формалізовані моделі та підходи до управління.

Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість і непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань і відсутність стратегічного мислення - ці недоліки є традиційними протягом багатьох років і вони притаманні всім ланкам українського стратегічного менеджменту. Зазначені вище бар'єри та проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного управління в Україні.

Чимало підприємств, навіть розробивши стратегічний план, не здатні його реалізувати. Причина цього - допущення саме методологічних помилок (рис. 9.3.1).

Подолання основних проблем реалізації стратегій можливо, якщо:

1) адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;

2) визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів;

3) скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;

4) впровадити власне стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного управління;

5) здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до стратегічних планів.

Стратегічне управління дає змогу визначити вектор руху організації для формування стійких конкурентних переваг, досягнення в межах місії компанії поставлених цілей та успіху на ринку в цілому.

Стан стратегічного управління в Україні є досить низьким через низку бар'єрів та помилок управлінців, невідповідність управлінської філософії вимогам сучасного ринкового середовища, а також через відсутність належного досвіду у керівників.

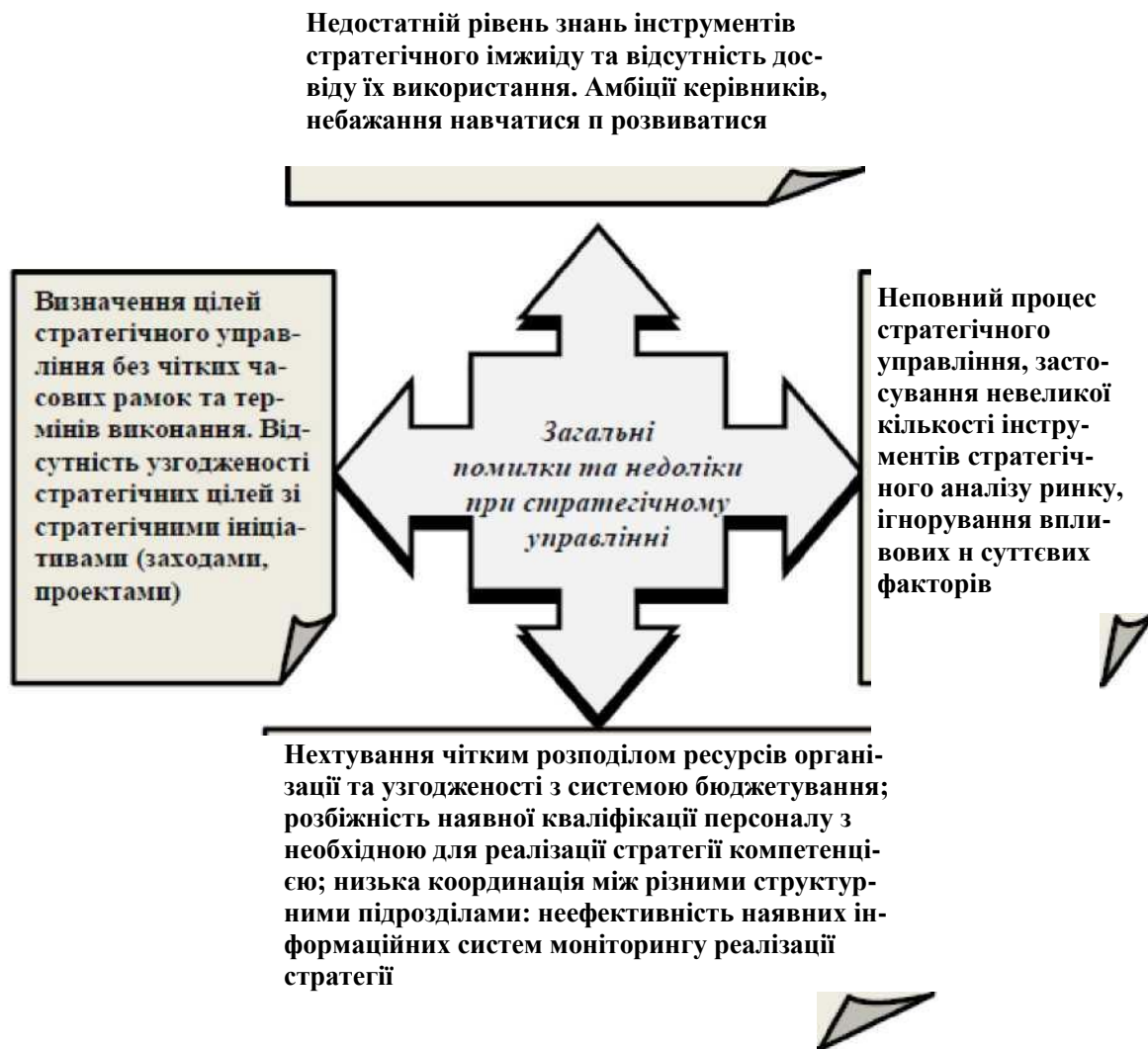


Рис. 1. Загальні проблеми реалізації стратегії в Україні

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємствах мають бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;
- розширення кола розробників шляхом залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх і нижніх ланок;
- проведення якісної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління;
- встановлення чітких часових рамок, дедлайнів для виконання стратегічних та тактичних завдань;
- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;
- використання сучасних інструментів і підходів до формування стратегії та її реалізації.