

УДК 658:338.268:005.21

Якимчук Л.М.

ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес сервіс в Європі»

Чубай В.М., к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СУТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Досліджено підходи до трактування терміна «стратегічний контроль», уточнено змістове навантаження цього поняття, систематизовано завдання та принципи здійснення стратегічного контролю.

Ключові слова: стратегічний контроль, принципи стратегічного контролю.

Yakymchuk L., Chubaj V.

## **THE NATURE, TASKS AND PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC CONTROL AT AN ENTERPRISE**

The article researched the approaches to the interpretation of the term «strategic control», specified the content of this definition, systematized objectives and principles of the strategic control.

Key words: the strategic control, principles of the strategic control.

Якимчук Л.Н., Чубай В.Н.

## **СУТЬ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Исследованы подходы к трактовке термина «стратегический контроль», уточнено смысловую нагрузку этого понятия, систематизированы задачи и принципы осуществления стратегического контроля.

Ключевые слова: стратегический контроль, принципы стратегического контроля.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Відсутність інформації про стан реалізації обраної стратегії зумовлює значні труднощі у процесі стратегічного управління. Ефективне стратегічне управління підприємством не можливе без стратегічного контролю, який зокрема дає змогу вчасно виявляти проблеми, які виникають в процесі економічного

розвитку підприємства, та сприяє їх оптимальному вирішенню. Особливістю стратегічного контролю, що відрізняє його від інших видів контролю, є те, що його здійснення дає змогу виявляти нові можливості для реалізації стратегії підприємства. Однак, на сьогодні й надалі залишаються мало дослідженими суть стратегічного контролю, його завдання і принципи здійснення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Багато українських та зарубіжних вчених опосередковано торкалися питання дослідження стратегічного контролю в розрізі вивчення стратегічного управління чи внутрішнього контролю, зокрема О.С.Виханський [1], Н.В.Мішеніна, Є.В.Коваленко [4], З.Є.Шершньова [6]. Дослідженням інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки займалася Л.А.Мачкур [3]. Вивченням можливостей стратегічного контролю для покращення діяльності підприємств в сучасних умовах економіки займалися Р.Едвардс й В.Лафіэф [7].

**Цілі статті.** Завданнями статті є дослідження і уточнення суті поняття «стратегічний контроль», його завдань та принципів здійснення.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Виникнення стратегічного контролю зумовлене гострою необхідністю, спричиненою неспроможністю стратегічного планування ефективно справлятися із впливом негативних внутрішніх та зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства в процесі реалізації обраної стратегії розвитку [8, с. 12].

У минулому столітті відбувалися активні дискусії щодо суті поняття «стратегічний контроль». Серед багатьох трактувань стратегічного контролю варто виділити погляд зарубіжних економістів Ч.Хофера і Д.Шенделя (1979 р.), які вважають, що суть стратегічного контролю фокусується на вирішенні подвійного питання про те [9, с. 91]:

- яким чином реалізується обрана підприємством стратегія розвитку;

- чи отримані результати є запланованими.

Схоже за суттю визначення можна зустріти у Л.Джоша і Дж.Етлі (1984 р.), А.Хакса і Н.Майлуфа (1984 р.), Х.Келлера (1976 р.), Дж.Стейнера (1969 р.), Д.Хангера і Т.Вілена (1983 р.), які поділяли думку Ч.Хофера і Д.Шенделя. Цей погляд на сутність стратегічного контролю вважається класичним [9].

Н.В.Мішеніна вважає, що стратегічний контроль повинен передбачати [4]:

- довго- та короткостроковий контроль досягнення цілей;
- дії, які спрямовані на інформування керівництва щодо відхилень від обраної стратегії розвитку.

На думку Л.А.Мачкур [3, с. 24] стратегічний контроль охоплює:

- контроль підготовки стратегії: стратегічне не сфокусоване спостереження (стратегічний моніторинг, безперервне сканування зовнішнього середовища) та контроль передумов для стратегічних планів (перевірка припущень щодо зовнішніх факторів та власного ресурсного потенціалу);
- контроль реалізації стратегії (контроль за відхиленнями від стратегічних планів);
- контроль розвитку кризових явищ – завчасне попередження (забезпечення інформації для вироблення рішень з усунення стратегічних відхилень).

З.Є.Шершньова [6, с. 651–652] вважає, що доцільно виділяти стратегічний «контроль передумов», стратегічний «контроль реалізації» та «стратегічний нагляд» (є поєднанням стратегічного «контролю передумов» та стратегічного «контролю реалізації»).

Детальний огляд вітчизняної і зарубіжної літератури, що стосується питання стратегічного контролю, дав змогу виявити неоднозначність у формулюванні сутності цього поняття та термінології, пов'язаної з ним.

Враховуючи наявні у вище згаданих науковців дефініції стратегічного контролю і власну думку, вважаємо, що це контроль за процесами прийняття і реалізації стратегічних управлінських рішень для забезпечення виконання місії та досягнення цілей підприємства в умовах постійної зміни його внутрішнього і зовнішнього середовища. Його метою є зокрема з'ясування того, чи є можливість надалі реалізовувати обрану стратегію і чи це дасть змогу досягнути запланованих цілей. Головним чином стратегічний контроль повинен бути зосередженим на майбутньому та усуненні ключових негативних аспектів господарської діяльності, що збільшує ймовірність ефективного довготривалого функціонування підприємства, його високої прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний контроль на промисловому підприємстві є важливим різновидом внутрішнього контролю. Основні завдання стратегічного контролю, які ілюструють взаємозв'язок стратегічного контролю із стратегічним плануванням та реалізацією стратегії, зображено на рисунку. Зазначимо, що результати оперативного і тактичного контролю часто використовуються при здійсненні стратегічного контролю.

В процесі здійснення стратегічного контролю, необхідно

враховувати розміри суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки механізм стратегічного контролю суттєво відрізняється на великих та малих підприємствах. Зокрема, на великих підприємствах стратегічний контроль здійснюється відповідальними особами чи підрозділами на різних рівнях управління, що вимагає чіткої координації. На малих же підприємствах ситуація кардинально відрізняється – одна особа може відповідати за усі рівні стратегічного управління, в т.ч. стратегічний контроль, що зменшує потребу в координації, однак вимагає більшої зосередженості на комплексності процесу стратегічного контролю [7]. Як свідчить практика, на великих підприємствах приділяється значно більша увага стратегічному контролю, ніж на малому. Одною з причин цього ми вбачаємо в наявності суттєвої відмінності між обсягами діяльності і масштабами стратегічних цілей, досягнення яких значно ускладнюється при відсутності стратегічного контролю (рис. 1).

При формуванні системи показників необхідно керуватися перш за все пріоритетними напрямками діяльності промислового підприємства. О.С.Виханський [1, с. 70] пропонує виділяти такі групи показників для оцінювання об'єкта стратегічного контролю:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, які характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, які характеризують внутрішні організаційні процеси.

Особливу увагу слід приділити визначенню пріоритетності аналізованих показників для встановлення реального стану контрольованого об'єкта та усунення неоднозначності. Від вибору системи показників залежить об'єктивність здійсненого стратегічного контролю.

Порівняння фактичних та прогнозованих показників господарської діяльності підприємства та виявлення негативних відхилень ініціює коригувальні дії, які можуть бути направлені на зміну шляхів реалізації стратегічного плану або ж зміну самого плану. Як правило, зміна шляхів реалізації стратегічного плану є простішим і швидшим процесом, ніж зміна стратегічного плану. Коригувальні дії на певному етапі управління можуть змінюватися залежно від характеру і рівня досягнення бажаних показників діяльності, від можливості внесення змін у стратегію, а в окремих випадках і в місію діяльності підприємства. Управління процесом починається заново на тій ділянці реалізації стратегії, де здійснювались коригувальні дії [7].

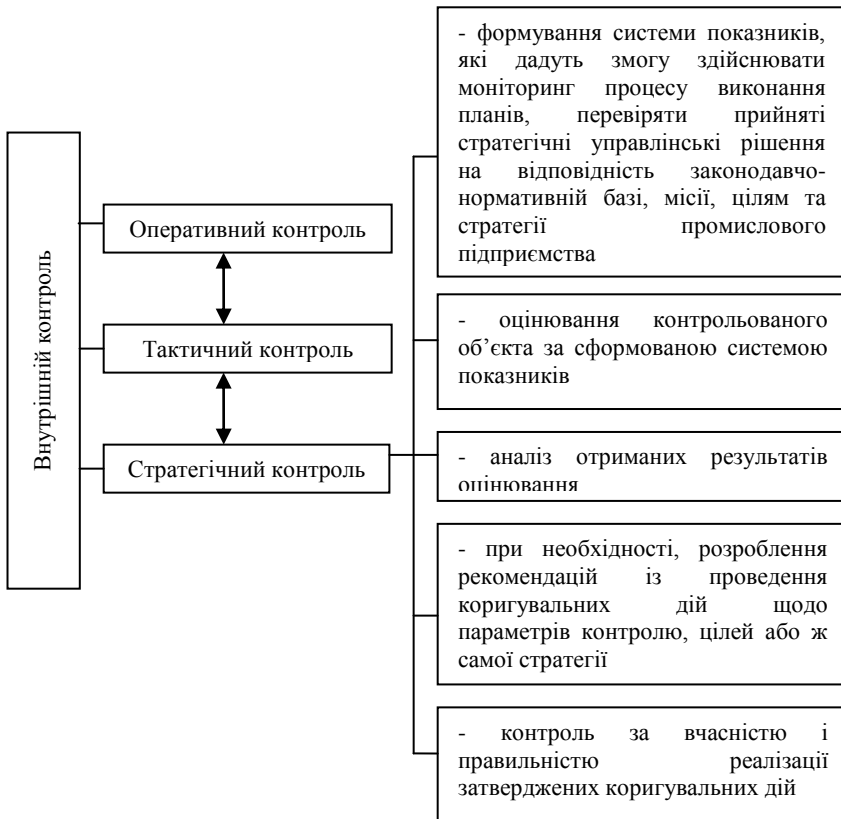


Рис. 1. Завдання стратегічного контролю як важливої складової внутрішнього контролю на промисловому підприємстві

Коригувальні дії доцільно проводити лише у тому випадку, коли заплановані результати нижчі фактично отриманих. Проте можливе проведення незначних коригувань і в тому випадку, коли отримані результати вищі, шляхом підняття параметрів контролю, що здійснюється з метою отримання більш позитивних кінцевих результатів реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Основними функціями особи, яка уповноважена здійснювати стратегічний контроль, є:

- перевірка на достовірність інформації, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень;
- аналіз ефективності використання ресурсів підприємства для його стратегічного розвитку;
- аналіз досягнення місії та стратегічних цілей підприємства;

- виявлення та попередження відхилень у виконанні місії та досягненні стратегічних цілей тощо.

До стратегічного контролю повинна висуватись низка вимог, зокрема він повинен бути спрямованим на досягнення встановлених цілей в процесі реалізації обраної стратегії, економічно обґрунтованим, результативним, доцільним, інформаційним, ефективним, незалежним. Щодо інформації, на основі якої здійснюється стратегічний контроль, то вона має відповідати наступним вимогам:

- надходити своєчасно для того, щоб можна було прийняти необхідні рішення для коригування стратегії;
- містити достовірні дані, які відображають реальний стан контрольованих процесів [1, с. 70];
- бути порівняльною для можливості формулювання правильних висновків.

Здійснення стратегічного контролю має базуватись на чітких принципах (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи здійснення стратегічного контролю

Принципи / Науковці	Н.Б. Кушнір, В.С. Артюшок [2, с. 213]	Н.Я. Петришин, Т.В. Федак [5, с. 210–211]
комплексність		+
системність	+	+
глобальність		+
безперервність в просторі і часі		+
цілевстановлення		+
цілеспрямованість	+	
альтернативність		+
дієвість	+	
ефективність	+	
принцип оптимального використання ресурсів		+
реалістичність та досяжність		+
своєчасність здійснення	+	
єдність		+
точність		+
гнучкість		+

Однак, ми вважаємо, що цей перелік є неповним та варто його доповнити такими принципами, без яких неможливе ефективне здійснення стратегічного контролю: професійна компетентність, сумлінність і чесність суб'єктів стратегічного контролю, збалансованість, інтеграція.

Під принципом професійної компетентності варто розуміти дотримання відповідності компетенції особи, на яку покладено функції стратегічного контролю, кваліфікації, яка необхідна для виконання професійних обов'язків, з урахуванням наданих їй повноважень, а також забезпечення постійного вдосконалення професійних знань і навиків.

Сумлінність та чесність суб'єктів стратегічного контролю – це беззаперечне, безсумнівне, справедливе, об'єктивне та точне виконання суб'єктом покладених на нього професійних обов'язків.

Збалансованість – це взаємодія та врівноваження дій та свобод на усіх рівнях стратегічного контролю в процесі реалізації управлінських рішень, з урахуванням усіх можливих витрат і вигод.

Під принципом інтеграції розуміємо проникнення процесу стратегічного контролю в усі сфери діяльності підприємства з подальшим використанням результатів стратегічного контролю в цих сферах.

Проте дотримання принципів стратегічного контролю не гарантує абсолютну якість виконаної роботи, адже можуть існувати обставини, які призводять до викривлення інформації про економічну діяльність підприємства тощо.

На процес здійснення стратегічного контролю величезний вплив чинить керівник підприємства, однак суб'єкт стратегічного контролю повинен виконувати свою роботу професійно з притаманним йому скептицизмом.

Як свідчить практика, більшість підприємств України відмовляється від проведення стратегічного контролю, що досить часто зумовлене нездатністю керівництва правильно організувати процес його здійснення. Головними причинами виникнення цієї ситуації є такі [7]:

- поточні проблеми та їх вирішення вважаються більш пріоритетними за майбутні, яких може і не виникнути при не розв'язанні теперішніх проблем, що створює замкнуте коло. Відсутність інструментарію за допомогою якого можливо передбачити майбутні проблеми є причиною утворення поточних проблем;

- хибна думка про те, що стратегічний контроль зменшує гнучкість підприємства. Однак в більшості до цієї думки схиляються ті, хто не запроваджує заходи із стратегічного контролю на підприємстві. Адже загалом ефективний стратегічний контроль збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку в умовах постійної невизначеності та нестійкості зовнішнього середовища, даючи можливість зменшити та усунути негативні наслідки несприятливих умов господарювання.

Однак при запровадженні стратегічного контролю на підприємстві, необхідно сприяти максимальному скороченню його негативних проявів, зокрема [1]:

- підміни цілей, в результаті чого працівники орієнтують свою діяльність на виконання параметрів, за якими контролюють їхні дії, а не на стратегічні цілі підприємства;

- надмірного контролю працівників, що зменшує їхню ініціативність і саморозвиток;

- надмірності інформації, яка надходить керівникам в результаті здійснення стратегічного контролю, що ускладнює процес прийняття правильних управлінських рішень.

**Висновки.** Навіть найбільш досконало продуманий стратегічний план у зв'язку з можливістю прийняття хибних припущень має ймовірність бути нереалізованим без проведення стратегічного контролю, який підвищує гнучкість стратегічного управління при виникненні незапланованих відхилень від обраної стратегії розвитку. Уточнення сутності поняття «стратегічний контроль», виокремлення завдань стратегічного контролю та принципів його здійснення дадуть змогу активізувати процес його запровадження на промислових підприємствах.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О.С.Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Кушнір Н. Б. Сутність і принципи стратегічного аналізу та його місце у системі стратегічного управління підприємством / Н.Б.Кушнір, В.С.Артюшок // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2009. – Випуск 4 (48). – Секція «Економіка». – Частина I. – С. 211–216.
3. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Л.А.Мачкур; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Львів, 2003. – 233 с.
4. Мішеніна Н. В. Стратегічне управління підприємством / Н.В.Мішеніна, Є.В.Коваленко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Strategichne-upravlinnya-pidpriemstvom/23414/index.html>.
5. Петришин Н. Я. Принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування на машинобудівних підприємствах / Н.Я.Петришин, Т.В.Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 209–213.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручн. / З.Є.Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Edwards R. Strategic control will help small businesses survive / R. Edwards, W. LaFief // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1993/pdf/04.pdf>.
8. Schendel D. Strategic Management: A new view of business policy and planning / D.Schendel, Ch.Hofer // Boston Little & Brown. – 1979. – P. 12–19.
9. Schreyögg G. Strategic Control / G.Schreyögg, H.Stainmann // A New Perspective. – 1987. – Vol 12. – No 1. – P. 91–103.