

IV. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

Ю. М. РАТУШНИЙ, аспірант

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ

Сьогодні Україна докладає багато зусиль, щоб інтегруватися в європейську та світову співдружність. Цей факт безпосередньо пов'язаний з необхідністю доведення до світового рівня всіх сфер економічного життя країни. Умови розвитку української економіки все ще не можуть бути охарактеризовані як ринкові, тому пошук нових та ефективніших способів управління й надалі є актуальним. Серед найбільш проблемних постає питання застосування методології стратегічного управління українськими підприємствами. Концепція стратегічного мислення, яка була запропонована західними теоретиками менеджменту в середині ХХ ст., набула нових форм та виразів, але й до нашого часу вважається одним з найефективніших інструментів зменшення рівня невизначеності та запобігання кризовим ситуаціям.

Сучасний рівень розвитку концепції стратегічного управління характеризується наявністю специфічних підходів вітчизняних науковців. Виходячи з необхідності адаптації та вдосконалення окремих розробок, вітчизняні теоретики менеджменту створюють нові підходи, які наближають теорію до можливості практичного застосування її українськими підприємствами. Дослідження теоретичних концепцій та стану гірничо-збагачувальної галузі дають підстави для висновку, що впровадження засад стратегічного управління на підприємствах гірничо-збагачувальної галузі пов'язане з труднощами, головними серед яких можна вважати такі:

- 1) процес стратегічного управління не є чітко формалізованим;
- 2) структура інформаційної бази стратегічних досліджень недосконала;
- 3) використання концепції стратегічного управління не дає миттєвих результатів;
- 4) опір змінам з боку керівників середньої ланки.

У застосуванні стратегічного підходу загальною проблемою є отримання інформації, на підставі якої можуть прийматися стратегічні рішення. Залежно від стану середовища організації, для прийняття стратегічного рішення керівникові може знадобитися така сукупність показників, визначенням якої не

займається жодна служба організації, або витрати на збір такої інформації є економічно недоцільними. Подібна система показників не може також бути статичною, оскільки прямо залежить від стану середовища організації.

Можливі шляхи вирішення такої проблеми безпосередньо впливають з природи поняття «стратегічне управління». Сутність стратегічного управління полягає в поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності підприємства, результатом чого є розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної та матеріально-речової системи. Окреме підприємство розглядається як економічна одиниця, що функціонує в деякому середовищі, що поєднує в собі економічні та соціальні риси. Спільним у підходах до стратегічного управління є те, що всі вони базуються на стратегічному аналізі, який являє собою аналіз ситуації в середовищі підприємства.

Опитування керівників середньої та вищої ланки, що проводилися на підприємствах гірничо-збагачувальної галузі (м. Кривий Ріг: Південний ГЗК, Інгулецький ГЗК), доводять, що основною перешкодою на шляху застосування стратегічного управління є саме складність проведення аналізу середовища. Пояснюється це такими причинами:

1. Відсутнє чітке визначення категорії «стратегічний аналіз» як складової частини механізму управління.

2. Показники, які підлягають обчисленню не структуровані. Відсутнє методичне забезпечення процесу аналізу середовища. Унаслідок цього виникають певні складнощі при визначенні організаційних утворень, які б займалися збиранням інформації, аналізом, прогнозуванням.

3. Немає критеріїв визначення та зміни пріоритетів аналізу.

Отже, можна стверджувати про необхідність створення методології та відповідних методик проведення стратегічного аналізу, які мають відповідати таким вимогам:

- динамічність, гнучкість змін пріоритетів аналізу;
- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій і фактичного прогнозування таких тенденцій;
- діагностика відхилень фактичного стану від прогнозного;
- можливості регулювання відхилень.

Вимоги динамічності та накопичення знань походять з твердження про динамічність та непередбаченість середовища функціонування організації. Поєднання таких характеристик динаміки процесу забезпечується поняттям економічного

моніторингу. Економічний моніторинг можна охарактеризувати як систематичне спостереження за станом середовища, явища, процесу з визначенням можливих змін стану об'єкта спостереження та контролю цих змін. Таким чином, можна вважати за доцільне поєднання методологій економічного моніторингу та стратегічного аналізу для утворення деякої системи стратегічних спостережень, яка б поєднувала в собі динаміку спостережень зі стратегічним аналізом. Формою прояву такого поєднання є створення методології нового економічного механізму стратегічних досліджень. Такий механізм може бути названий «стратегічним моніторингом».

Розробка методологічних засад системи стратегічного моніторингу (СМ) ґрунтується на поєднанні існуючих підходів як з боку економічного моніторингу, так і з боку стратегічного аналізу для здобуття нових якостей системи. Слід зазначити, що визначальним елементом у такому процесі вважається стратегічний аналіз.

Говорячи про методологію стратегічного моніторингу, про виявлення нових якостей та поєднання їх з уже існуючими, слід чітко простежувати логіку понять методології, концепції управління, механізму та методів управління. Методологія системи СМ являє собою логічну схему дій, що визначається розумінням шляхів, засобів та можливостей з досягнення цілей. Структуру цього поняття створює поєднання підходів, орієнтирів, пріоритетів, критеріїв, альтернатив, вибору, засобів, методів та обмежень понять економічного моніторингу та стратегічного аналізу. Концепція системи СМ як конкретна форма втілення методології являє собою цілісний комплекс положень, ідей, принципів та підходів, відповідно до яких будується та здійснюється функціонування системи СМ. Визначення окремих характеристик концепції системи СМ зумовлюється, з одного боку, вимогами середовища функціонування українських підприємств; з другого — формами поєднання підходів до теорії організації. Об'єктами стратегічного аналізу можуть бути не тільки функціональні напрями діяльності організації, а й окремі бізнесові процеси, форми та прояви їх поєднання, окремі частини середовища організації. Зважаючи на це, підходи до теорії організації — системний, ситуаційний — у рамках системи СМ мають бути доповнені підходами до організації як до соціально-культурної системи, як до технологічної системи, як до екологічної системи, як до можливого представника політико-правових інтересів тощо.

З позиції стратегічного аналізу система СМ може діяти як спосіб формалізації функції дослідження середовища. Таким чином, утворення напрямів аналізу перебуває в прямій залежності від способів структуризації середовища організації. Оскільки середовище функціонування сучасної організації досить складне, слід обов'язково враховувати всі наявні підходи до його структуризації.

Система стратегічного управління передбачає реалізацію процедур системного аналізу як внутрішньої структури, так і зовнішнього середовища з точки зору довгострокового впливу на діяльність організації. Системний аналіз середовища організації неможливий без чіткого його структуривання. Тому особливої актуальності набуває питання концепції середовища функціонування організації. Існує багато концепцій структури середовища організації. Але кожна з них до певної міри ґрунтується на виокремленні пріоритетів у діяльності організації і не враховує всіх чинників.

Питанню структуризації середовища приділялось багато уваги на всіх етапах розвитку стратегічного управління, це питання було у фокусі інтересів визначних учених. Сучасний стан підходів характеризується наявністю двох загальних моделей середовища: ієрархічної (наприклад, Л. Буржуа, Г. Олдріч, У. Ділл, А. Томпсон, М. Портер) та неієрархічної (наприклад, Дж. Гелбрейт та ін.). Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції середовища організації, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами. Однак з урахуванням загальної тенденції сучасними авторами розрізняються: зовнішнє середовище, проміжнє середовище, внутрішнє середовище організації.

Урахування такої структуризації на рівні макроаналізу методології СМ дуже важливе. Звичайно, конкретні особливості напрямів СМ більшою мірою залежатимуть від сфери діяльності підприємства та інших складових мікроекономічного рівня. Так, вважається доцільним уведення деякої структури «середовища інтересів», що відображає в собі інтерес організації стосовно окремих бізнес-процесів; форм, наслідків поєднання або перетинання інших середовищ. Загальна схема методологічної основи системи стратегічного моніторингу наведена на рисунку.

Головними структуроутворюючими елементами стратегічного моніторингу мають бути механізми, що забезпечують

вироблення уявлення як про нормальний стан середовища моніторингу, так і про потенційно небезпечні його стани.

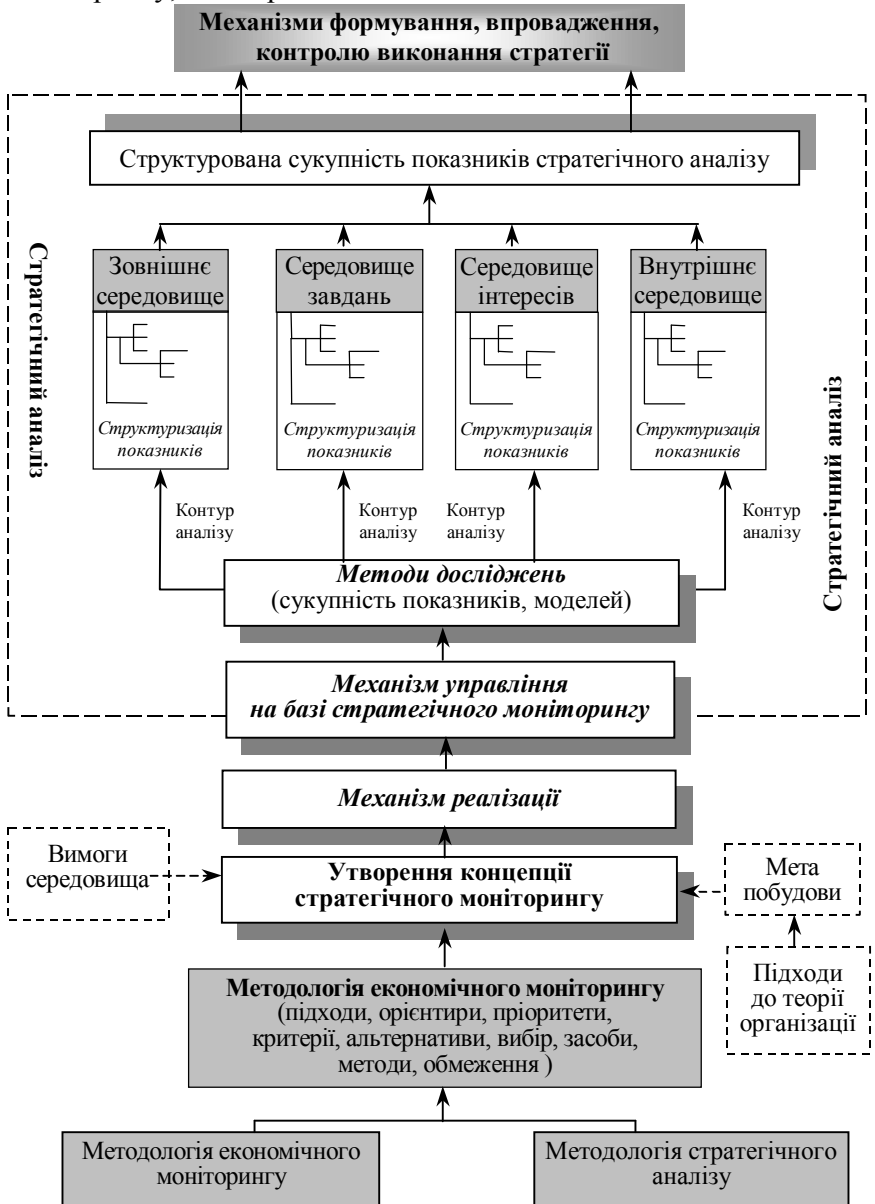


Рисунок. Загальна схема утворення методології системи стратегічного моніторингу

Щоб забезпечити виконання функцій стратегічного аналізу подібна система СМ має відповідати таким вимогам:

- модульність побудови, що відображається в утворенні окремих контурів та напрямів аналізу;
- динамічний аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовищ організації з використанням методик стратегічного аналізу за встановленими критеріями;
- адаптаційна активність, тобто можливість зміни критеріїв аналізу самого підприємства і механізмів контролю за його діяльністю;
- динамічне фокусування сукупності контрольних точок напрямів стратегічного аналізу та механізмів отримання інформації від них;
- систематичність спостереження за станом середовища;
- визначення можливих змін стану середовища;
- контроль змін та визначення заходів з управління середовищем та/або впливу на нього;
- утворення системних моделей підприємства та його структурних підрозділів;
- утворення системних моделей середовища функціонування підприємства.

Кінцевим результатом функціонування системи СМ є утворення моделі об'єкта досліджень. Така методологія подібна до методик управління стратегічними завданнями, що розроблені І. Ансоффом [1].

Отже, ґрунтуючись на наведених положеннях, дамо визначення системи СМ.

Як явище система стратегічного моніторингу — це комплексна система стратегічних досліджень з такими функціями:

1. Спостереження за динамікою середовища функціонування. Результатом спостереження буде набір індикаторів фактичного стану середовища.
2. Спостереження за окремими суботоченнями, набір індикаторів яких являє собою сферу інтересів підприємства.
3. Накопичення нових знань про середовище та джерела впливу на нього.
4. Прогнозування можливих шляхів розвитку середовища.
5. Діагностика відхилень фактичного стану середовища від передбачуваного або прогнозованого.

Як процес система СМ являє собою сукупність дій з безперервного відстеження параметрів середовища організації, проведення стратегічного аналізу та внесення коригуючих змін у процес управління.

З точки зору механізму управління стратегічний моніторинг є підсистемою стратегічного управління, що забезпечує належний рівень знань про середовище організації та важелів управління процесом розроблення та підтримки виконання стратегій.

Для розроблення поняття стратегічного моніторингу як механізму управління мають бути вирішені такі питання.

Забезпечення належного рівня розробок форм та механізмів сполучення стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу.

Створення єдиної концепції середовища функціонування організації. Одним з варіантів створення всеохоплюючої концепції середовища функціонування організації може стати покладення в основу класифікації двох окремих напрямів структуризації: за функціональною та цільовою ознаками. Функціональна лежить в основі виділення макросередовища (технологічний, соціальний, природний, політичний, економічний чинники), мікросередовища (постачальники, конкуренти, споживачі). За цільовою ознакою виділяються спеціальні об'єкти аналізу: конкуренція в галузі, стратегічні групи конкурентів та стратегічні господарчі центри тощо. Функціональні ознаки створюють ту базу, моніторинг якої є необхідною частиною функціонування організації. Виділення пріоритетів за цільовою ознакою може стати базисом формування контурів стратегічного моніторингу як його складових.

Забезпечення належного рівня розроблення методик стратегічного аналізу. Складність розроблення методології стратегічного аналізу пояснюється тим, що стратегічний аналіз на мікроекономічному рівні являє собою дуже складний інструмент. Ґрунтуючись на економічному аналізі, бухгалтерському обліку, він все ж є окремою функцією процесу управління. Результатом стратегічного аналізу має бути змістовна модель або формальний опис об'єкта дослідження. Структура показників формального опису визначається: наявними методиками аналізу та тими показниками, що, на думку керівника, забезпечують найчіткіше уявлення про об'єкт дослідження.

Основний алгоритм роботи системи СМ може бути таким:

1. Вибір для спостереження найважливіших напрямів впливу середовища на організацію.

2. Створення системи інформативних (звітних) показників з кожного напрямку управлінського впливу.

3. Розроблення системи узагальнюючих оціночних показників з кожного напрямку впливу. Така система будується виходячи із цілей контролю окремих напрямів спостережень.

4. Установлення періодичності формування звітної бази даних.

5. Аналіз головних причин, які привели до відхилення фактичних результатів.

6. Визначення резервів та можливостей реінжинірингу окремих бізнес-процесів для нормалізації стану об'єкта дослідження.

7. Надання інформації про об'єкт дослідження у вигляді структурованої моделі з прогнозними показниками розвитку об'єкта.

У системі управління організацією система стратегічного моніторингу може реалізовуватись на трьох рівнях:

- На нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження).

- На верхньому (як частина системи управління — набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу).

- Як структуроутворюючий елемент організації.

Такий підхід до розроблення методології стратегічного моніторингу дає можливість створити управлінський інструмент для здійснення комплексних стратегічних досліджень. Модульність побудови системи стратегічних досліджень сприятиме практичному застосуванню подібної системи підприємствами та організаціями України. Створення передумов для роботи методик стратегічного управління шляхом розроблення методології стратегічного моніторингу дасть змогу українським підприємствам спрямовувати свої плани на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 425 с.

2. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.

3. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). — М.: Наука, 1990. — 200 с.

4. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем/ Под. ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Р. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 650 с.

5. *Lenz R. T., Engledov J. L.* Environmental Analysis: The Applicability of current theory // *Strategic management J.* 1986. — Vol. 7. — № 4. — P. 329—346.

6. *Bourgeios L.* Strategy and Environment: a Conceptual Integration // *Academy of management. Rev.* 1980. — Volume 5. — №1.

7. *Нестеров В.* Стратегический анализ и решения собственника // *Экономика и жизнь.* — 1998. — № 9. — С. 22.

8. *Баранчев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // *Проблемы теории и практики управления.* — 1998. — №5. — С. 43.

9. *Дуфала В.* Инструментарий для формирования стратегии предприятия // *Проблемы теории и практики управления.* — 1998. — № 1. — С. 97—101.

10. *Акулов В, Рудаков М.* Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // *Проблемы теории и практики управления.* — 1999. — № 3. — С. 112—116.

Н. В. КУДЕНКО, канд. экон. наук

РІВНІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ ФІРМИ

Залежно від стратегічних сфер діяльності на фірмі розрізняють три основні рівні стратегічного планування:

- корпоративний рівень;
- рівень стратегічних господарських підрозділів;
- функціональний рівень.

Ці рівні стратегічного планування відтворені в так званій стратегічній піраміді (рис. 1).