

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

Оцінка досвіду багатьох підприємств свідчить, що система оперативного контролю, яка застосовується більшістю туристичних підприємств, при стратегічному управлінні є недієвою та неефективною, тому не може бути використана для цілей стратегічного аналізу та контролю за реалізацією стратегії. У цьому випадку є доцільним запровадити систему стратегічного контролю. Оскільки на різних етапах реалізації стратегії до системи стратегічного менеджменту починає надходити інформація про її результати, стратегічний контроль відіграє роль зворотнього зв'язку, за допомогою якого розпочинається усвідомлення отриманих результатів та можливе коригування стратегії. В якості такого зв'язку в моделях стратегічного управління фігурує стратегічний контроль.

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Найчастіше стратегічний контроль досліджують як сукупність взаємопов'язаних робіт, зокрема щодо: 1) визначення параметрів, що підлягають оцінці і контролю; 2) розробки стандартів визначення цілей; 3) оцінки результатів функціонування за означений період; 4) зіставлення фактичних результатів зі стандартами; 5) вироблення коригувальних заходів. Таким чином, система стратегічного контролю є системою формального визначення мети контролю, спостереження, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації та необхідності коригувальних впливів.

Особливості стратегічного контролю є такими. По-перше, стратегічний контроль повинен бути перманентним, оскільки здійснюється на кожній стадії стратегічного менеджменту та виконує роль регулятора системи управління. Якщо є відхилення на будь-якому етапі формування та реалізації стратегії, система контролю повинна попереджувати про них та формувати інформацію для прийняття наступних коригувальних дій. Це обумовлює наявність другої особливості стратегічного контролю — його превентивність. По-друге, стратегічний контроль базується на невизначеній інформації, на відміну від оперативного контролю, який має своїм об'єктом конкретні результати. По-третє, контроль повинен мати і зовнішню, і внутрішню спрямованість. Однак в контексті контролю за змінами зовнішнього середовища можливості контролю є обмеженими, що обумовлює його перетворення на систему моніторингу зовнішніх стратегічних змін, які впливатимуть на підприємство. По-четверте, методи стратегічного контролю суттєво відрізняються від методів оперативного та тактичного контролю, передусім тим, що перші — фокусуються на майбутніх успіхах діяльності підприємства та зростанні його фінансового потенціалу, тоді як другі — на відповідності майбутніх доходів запланованому бюджету.

Система стратегічного контролю повинна базуватись на відповідних принципах. Вважаємо за потрібне виділити такі принципи контролю:

об'єктивність, тобто реальне відтворення досягнутих параметрів управління та контролю; гнучкість, тобто можливість адаптації системи стратегічного контролю під зовнішні або внутрішні зміни середовища; своєчасність або превентивність, що надає можливість коригування окремих елементів стратегії підприємства; перманентність (безперервність), яка означає постійне спостереження та моніторинг процесів, що впливають на зміну сформованої стратегії; ефективність, тобто витрати на здійснення стратегічного контролю не повинні перевищувати результати від його впровадження; результативність або дієвість, що надає можливість сформулювати стратегічні та оперативні управлінські рішення за результатами проведеного контролю; всебічність, що передбачає орієнтацію стратегічного контролю на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Функції стратегічного контролю відрізняються від функцій оперативного контролю. На наш погляд, таким функціями для стратегічного контролю є: 1) профілактична (або превентивна), яка сприятиме коригуванню сформованих етапів розробленої стратегії в залежності від змін зовнішнього середовища; 2) інформаційна, яка дозволяє сформулювати інформаційну базу на підставі виявлених відхилень від плану для прийняття подальших стратегічних рішень; 3) мобілізуюча, яка сприятиме акумуляції ресурсів підприємства для ліквідації виявлених відхилень від запланованих результатів чи сформованої стратегії; 4) мотиваційна, що пов'язана з мотивацією безпосередніх виконавців та співвиконавців стратегії до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методами та прийомами стратегічного контролю можна вважати аудит, аналіз, перевірку, обстеження та моніторинг. Для оперативного контролю досить розповсюдженим методичним прийомом контролю виступає ревізія, яка має здійснюватись після проведення господарської операції, тобто після реалізації стратегії. Для стратегічного контролю цей прийом є малоінформативним, оскільки не надає можливості коригування стратегії на етапі її формування та реалізації, що в цілому нівелює призначення стратегічного контролю.

Користувачами результатів стратегічного контролю можуть виступати керівники підприємства, окремих структурних підрозділів, які беруть участь в розробці та реалізації стратегії, окремі працівники підприємства. Користувачів можна визначити як суб'єктів контрольного процесу. В якості об'єкта стратегічного контролю можна виділити процес реалізації стратегії в цілому та в розрізі її окремих етапів. Таким чином, під стратегічним контролем будемо розуміти складну систему взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами контролю, яка реалізується за допомогою системи принципів, функцій, методів і прийомів й орієнтована на забезпечення ефективної реалізації сформованої стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства в умовах зовнішніх флуктуацій середовища та багатопланової конкуренції.