

УДК 65.012

## ПОДХОДЫ К МОНИТОРИНГУ ОБЪЕКТОВ КОНТРОЛЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рывкина О.Л., Хоришко А.А., Орехов Д.О.*

*На основе изучения сущности подходов к мониторингу, а также состава и особенностей объектов контроля при реализации стратегии предприятия, выполнено обоснование совокупности способов измерения и отслеживания состояния этих объектов в процессе реализации стратегии предприятия.*

**Ключевые слова:** *подходы к мониторингу, стратегия предприятия, реализация стратегии предприятия*

Стратегическая деятельность предприятия может быть ориентирована на изменение состояния различных элементов внешней и внутренней среды его функционирования, поэтому результативность процесса реализации стратегии во многом определяется качеством осуществления процедуры контроля его результатов.

В рамках процедуры контроля реализации стратегии в теории стратегического управления основное внимание уделяется формированию сбалансированной системы показателей как важной предпосылке формирования информационной базы для принятия управленческих решений и обеспечения результативности достижения стратегических целей предприятия [1]. Однако качество информации о результатах осуществления стратегических действий определяется не только полнотой и достоверностью отражения состояния контролируемых объектов, но и правильным выбором подхода к измерению и отслеживанию этого состояния.

В современной теории и практике стратегического управления - такими учеными, в частности как Виханский О.С. [2], Василенко В.А. [3], Герасимчук В.Г. [4], предлагаются к использованию следующие подходы к мониторингу результатов реализации стратегии предприятия: контроль на основе рыночных показателей; измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений предприятия; бюрократический подход; самоконтроль. При этом конкретизация объектов контроля реализации стратегии, по отношению к которым следует использовать перечисленные подходы к мониторингу или отсутствует, хотя является важным условием эффективности стратегического управления. Именно потому, что предприятие, функционирующее в рыночных условиях, является открытой системой, следовательно, при реализации его стратегии необходим контроль состояния элементов его внутренней и внешней среды. Во внутренней среде предприятия контролируются результаты реализации стратегии, а во внешней – состояние факторов среды ее реализации. Принимая во внимание, что составляющими общей стратегии предприятия выступают функциональные стратегии маркетинга, инновационного и производственного развития, финансового, кадрового и материально-технического обеспечения, а условия реализации общей стратегии формирует состояние внешних управляемых и неуправляемых факторов соответственно микро- и макроокружения предприятия [1], поэтому целью статьи являлось обоснование специальных подходов к мониторингу состояния элементов стратегии предприятия и условий внешней среды ее реализации.

Первым подходом к контролю является контроль на основе рыночных показателей функционирования предприятия. Он предполагает мониторинг цен на продукты, акции, доход на инвестированный капитал и другие результаты деятельности предприятия, которые можно сравнить с аналогичными показателями деятельности конкурентов. То есть измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров [2].

На наш взгляд, данный подход к контролю применим в первую очередь к результатам реализации маркетинговой стратегии, так как изменение объема продаж, цен на товары, структуры и ассортимента реализуемой продукции является основными рыночными индикаторами деятельности предприятия. Контроль на основе рыночных показателей можно использовать и для мониторинга финансовой стратегии, так как все результаты ее реализации отражаются в финансовой

отчетности предприятия, обязательное предоставление которой, в частности, в органы государственной статистики, позволяет сравнивать финансовое состояние предприятия со сложившимся среднеотраслевым его уровнем. Что касается контроля реализации функциональных стратегий инновационного и производственного развития, а также обеспечения материально-техническими и трудовыми ресурсами, то подход на основе рыночных показателей к мониторингу их результатов следует рассматривать в качестве не основного, а вспомогательного, поскольку в рыночном сравнении возможно отследить лишь некоторые аспекты их реализации. Так, в части инновационной деятельности с помощью среднерыночных показателей возможно сравнить, например, количество или удельный вес новых видов продукции в ассортименте предприятия, применительно к особенностям производственного процесса – изменение удельных затрат на производство продукции, в рамках стратегии развития персонала – средний уровень заработной платы штатного работника, а в отношении уровня материально-технического обеспечения – цены на приобретаемые ресурсы. При этом, соответственно, затраты на научные исследования и разработки, время разработки новой продукции, период окупаемости инвестиций, уровень используемой технологии и особенности производственного процесса, уровень квалификации персонала, отношение работников к труду, взаимоотношения в коллективе, система мотивации и стимулирования труда, уровень развития корпоративной культуры, специфика взаимоотношений с поставщиками не находят прямого отражения через рыночные показатели.

Рассматривая подход на основе контроля рыночных показателей применительно к условиям реализации стратегии, можно отметить следующее. Мониторинг внешних управляемых и неуправляемых условий реализации стратегии может осуществляться с помощью данного подхода, так как информацию о состоянии внешних факторов предприятие в основном получает в виде рыночных показателей конъюнктуры рынка.

Следующий подход к контролю – отслеживание состояния выхода различных подразделений предприятия заключается в установлении целей всем подразделениям и оценке того, насколько успешно они выполняются [2].

По нашему мнению, данный подход можно применить для контроля результатов реализации всех составляющих общей стратегии предприятия, поскольку функциональный принцип их разделения на маркетинговую, инновационную, финансовую, производственную, кадровую и обеспечения материально-техническим ресурсами предполагает их реализацию в соответствующих структурных подразделениях предприятия или совокупности подразделений, например, коммерческий департамент, включающий отделы маркетинга, сбыта, склад готовой продукции. При этом реализация той или иной функциональной стратегии любым подразделением предполагает постановку конкретных целей и задач и контроля за ходом их выполнения.

Однако подход, основанный на измерении и отслеживании состояния выхода подразделений, неуместен для мониторинга состояния внешних неуправляемых условий среды реализации стратегии, поскольку предприятия и их структурные подразделения зачастую неспособны повлиять на изменение состояния экономических, политических, научно-технических, природно-экологических, социально-демографических факторов макроокружения для создания благоприятных условий реализации их стратегий. Что же касается внешних управляемых факторов среды реализации стратегии – потребителей, поставщиков, конкурентов, то мониторинг по выходу подразделений целесообразен к использованию только в рамках маркетинговой стратегии и стратегии обеспечения материально-техническим ресурсами. Так, поскольку усилия маркетинговой службы предприятия при реализации стратегии в основном направлены на формирование и/или поддержание спроса на продукцию, работы, услуги предприятия и, тем самым, оказание определенного воздействия на конкурентов с помощью различных инструментов, следовательно, результаты реализации маркетинговой стратегии, то есть выход маркетинговой службы, целесообразно отслеживать с помощью данного подхода. Обоснование возможности применения контроля по выходу к службе снабжения предприятия, реализующей стратегию обеспечения материально-техническими ресурсами, аналогично.

В основе бюрократического подхода к контролю лежит доскональное описание того, как надо

работать, какие выполнять действия. То есть он предполагает установление подробных процедур и правил поведения и действий. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила, поскольку именно четкое следование предписаниям приведет к желаемому результату. Поэтому основой бюрократического подхода является стандартизация [2].

Рассматривая возможность применения данного подхода к контролю результатов реализации функциональных стратегий, необходимо отметить, что бюрократический метод может применяться в первую очередь для мониторинга результатов реализации стратегии развития производства, поскольку технологический процесс обычно сопровождается набором определенных процедур, правил, стандартов, выполнение которых может строго регламентироваться. Технологические особенности производства могут определять потребность в различных ресурсах при определенном уровне загрузке мощностей. Такая потребность характеризуется не только объемом ресурсов, но и их техническими, квалификационными характеристиками. Поэтому необходимость учета и соблюдения стандартов, норм и нормативов ресурсного обеспечения стратегической деятельности предприятия создает предпосылки для применения бюрократического подхода к контролю результатов реализации стратегий трудового и материально-технического развития. Для реализации маркетинговой и инновационной стратегий необходимость наличия и соблюдения строгих алгоритмов действий не всегда необходима, однако говорить об их отсутствии нельзя. Поэтому данный подход к измерению результатов выполнения этих стратегий следует считать вспомогательным. Бюрократический подход находит применение и для контроля реализации финансовой стратегии. Его использование отражается, например, в необходимости соблюдения процедуры составления прогнозных балансов, формирования плана возврата инвестиций и т.д.

Что касается контроля условий среды реализации стратегии, то как для мониторинга внешних управляемых, так и неуправляемых факторов используются конкретные процедуры стратегического анализа, например, анализа конкурентов, потребителей, поставщиков, привлекательности отрасли и т.д. [5]. А поскольку любая из технологий анализа требует соблюдения определенных действий, следовательно контроль правильности их выполнения обеспечит достоверность полученных результатов, характеризующих состояние контролируемых объектов. Таким образом, бюрократический метод возможен к применению для контроля за внешними управляемыми и неуправляемыми условиями реализации стратегии предприятия, однако не в качестве основного, а вспомогательного.

Последним подходом к измерению и отслеживанию состояния параметров предприятия при реализации стратегии является подход, базирующийся на установлении норм отношений и системы ценностей на предприятии. То есть в этом случае контроль превращается в самоконтроль, когда сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов предприятия [5].

По нашему мнению, самоконтроль можно считать универсальным методом контроля результатов реализации любой функциональной стратегии предприятия, поскольку стратегические действия выполняются людьми, и каждый работник в той или иной степени самостоятельно контролирует результаты своей деятельности. Проблема применения такого подхода заключается лишь в степени объективности оценки собственных результатов деятельности с позиции соблюдения интересов предприятия, поскольку с одной стороны, не каждый работник обладает необходимыми знаниями и опытом для объективной оценки результатов своей деятельности, а с другой, не всегда все без исключения работники предприятия согласны с долгосрочными целями деятельности предприятия, либо недостаточно хорошо мотивированы на достижение именно таких результатов. Таким образом, подход к мониторингу на основе установления норм отношений и системы ценностей возможен к применению при реализации всех функциональных стратегий предприятия, однако в качестве не основного, а вспомогательного.

Что касается внешних условий реализации стратегии, то данный подход возможен к применению по отношению к контролю состояния управляемых внешних факторов, а именно, потребителей, поставщиков и конкурентов, поскольку изменение состояния этих факторов может быть

обусловлено действиями персонала маркетинговой службы предприятия при реализации соответствующей стратегии. Контроль состояния внешних неуправляемых факторов среды предприятия с помощью этого подход нецелесообразен.

Результаты исследования представлены в табл. 1.

Обобщая, следует отметить, что основным подходом к контролю результатов реализации стратегии предприятия является контроль по выходу подразделений, который возможен к применению ко всем без исключения функциональным стратегиям предприятия. В качестве вспомогательного инструмента контроля тех же объектов следует считать самоконтроль и контроль по рыночным показателям. Бюрократический контроль предлагается использовать в качестве вспомогательного, поскольку четкая регламентация действий при реализации стратегии предприятия не всегда приемлема.

Что касается внешних условий реализации стратегии, то основным подходом к мониторингу их состояния следует считать контроль по рыночным показателям, а вспомогательными – контроль по выходу подразделений, бюрократический и самоконтроль.

Таблица 1

**Подходы к мониторингу состояния объектов контроля при реализации стратегии предприятия**

Объект контроля	Подходы к мониторингу			
	По рыночным показателям	По выходу подразделений	Бюрократический	Самоконтроль
Функциональные стратегии:				
Маркетинговая стратегия	+	+	+/-	+/-
Инновационная стратегия	+/-	+	+/-	+/-
Стратегия развития производства	+/-	+	+/-	+/-
Стратегия обеспечения МТР	+/-	+	+/-	+/-
Финансовая стратегия	+/-	+	+/-	+/-
Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами	+/-	+	+/-	+/-
Условия реализации стратегии:				
Внешние управляемые	+	+	+/-	+/-
Внешние неуправляемые	+	-	-	-

Условные обозначения:

+ применим в качестве основного подхода;

- не применим;

+/- применим в качестве вспомогательного подхода.

**ВЫВОДЫ**

Обобщая, необходимо отметить, что ни один из рассмотренных подходов к мониторингу не является универсальным, поскольку не может применяться для всех без исключения объектов контроля реализации стратегии. Поэтому для обеспечения полноценного и всестороннего контроля реализации стратегии для каждого из контролируемых объектов должен использоваться свой набор подходов к мониторингу.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Рывкина О.Л. О структуре стратегии предприятия / О.Л. Рывкина // Экономика и управление. – 2006. – № 2-3. – С.72-76.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб./ О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 296 с.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/ В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 306 с.
5. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учеб.[для студ. высш. учеб. завед.] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб.[для студ. высш. учеб. завед.]/ А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч.[для студ. вищ. навч. закл.]/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.