

Балан В. Г.

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-27>

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ОСНОВІ НЕЧІТКОГО АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ

У стратегічному управлінні підприємствами важливим є не тільки розробка стратегій та стратегічних планів, а й наявність дієвих методів і механізмів їх реалізації. За деякими оцінками лише 10–15% сформульованих стратегій реалізується достатньо ефективно на практиці [1]. Зокрема, й Б. Паладіно [3] зазначає, що з 10 компаній 9-ти не вдається реалізувати повною мірою свої бізнес-стратегії, причому існує чотири принципових бар'єри, які заважають це зробити:

1) бар'єр, пов'язаний зі стратегічним баченням: лише 5% працівників розуміють стратегію. Як зазначає Паладіно Б. «оскільки модель збалансованої системи показників базується на спільному комплексному баченні стратегічних цілей організації, важливо на ранній стадії з'ясувати, чи існує таке спільне бачення насправді. Недостатньо просто зібрати набір показників в єдину систему показників. Дискусія щодо системи показників – це те, що визначає, чи матиме вона якийсь ефект»;

2) управлінський бар'єр: 85% керівників команд витрачають менше години на місяць на обговорення стратегії;

3) ресурсний бар'єр: 60% організацій не пов'язують бюджет зі стратегією;

4) недостатня мотивація: лише 25% керівників мають стимули, пов'язані зі стратегією.

Звідси випливає необхідність акцентів не тільки на стратегічному плануванні, а й на результативному впровадженні стратегій та здійсненні дієвого управлінського, й особливо стратегічного контролю. Основою ефективного контролю є систематичний збір даних та створення відповідних показників, що пов'язують стратегічні амбіції підприємства

з його операційними реаліями [5]. Ще однією необхідною умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності будь-якої організації є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках. Але саме стратегічний контроль, моніторинг та оцінювання прогресу є найбільш важливими факторами та компонентами для досягнення організаціями своїх стратегічних цілей. Стратегічний контроль призначений для того, щоб дати змогу керівництву забезпечити відповідність фактичних результатів запланованим результатам, які є невід'ємною частиною стратегічного вибору [4].

У даному дослідженні автором запропоновано нечітку модель процесу стратегічного контролю впровадження стратегії (рис. 1), оскільки саме цей вид контролю найбільшою мірою впливає на загальну ефективність діяльності підприємства з точки зору стратегічної перспективи. Основою оцінювання ефективності впровадження стратегії є ідентифікація та аналіз відхилень. Відповідно з цією метою необхідно відслідковувати прогрес досягнення відповідних результатів за кожним із виділених показників ефективності. Відхилення за певними ключовими показниками при впровадженні стратегії у певних контрольних точках (віхах) можна трактувати як локальні стратегічні розриви. Важливість ідентифікації та аналізу таких розривів підкреслюється авторами [2], які зазначають, що ці розриви є «явною загрозою не тільки майбутнім успіхам, але й елементарному виживанню організації й, безумовно, впливають на ефективність дій керівників компаній і працюючих під їхнім керівництвом співробітників».

Зазначимо, що на етапі 4 ключові показники ефективності за кожним напрямом діяльності необхідно розділити за важливістю на 2 групи: 1-ша група – «критичні *KPI*», надзвичайно важливі з точки зору впровадження стратегії – *KPI^{critic}* та 2-га група – «м'які *KPI*», важливі в контексті реалізації комплексного підходу – *KPI^{soft}*.

Важливим етапом методичного підходу є визначення контрольних точок (віх) для здійснення проміжного оцінювання ефективності впровадження стратегії (рис. 2).

На етапі 6 визначаються відповідні бенчмарки для визначених показників ефективності (це можна зробити на основі результатів, які планують досягти у відповідних контрольних точках при впровадженні стратегії). Ці бенчмарки можуть бути представлені «crisp»-числами, інтервальними значеннями, лінгвістичними оцінками з використанням множини відповідних термів. Їх можна представити у нечіткому вигляді:

$\tilde{BM}_{ij}^{critic}$ ($j = \overline{1, m_i}$) та $\tilde{BM}_{ij}^{soft}$ ($j = \overline{1, n_i}$), $i = \overline{1, N}$ (N – кількість ключових зон фокусування KFA (напрямів діяльності)).

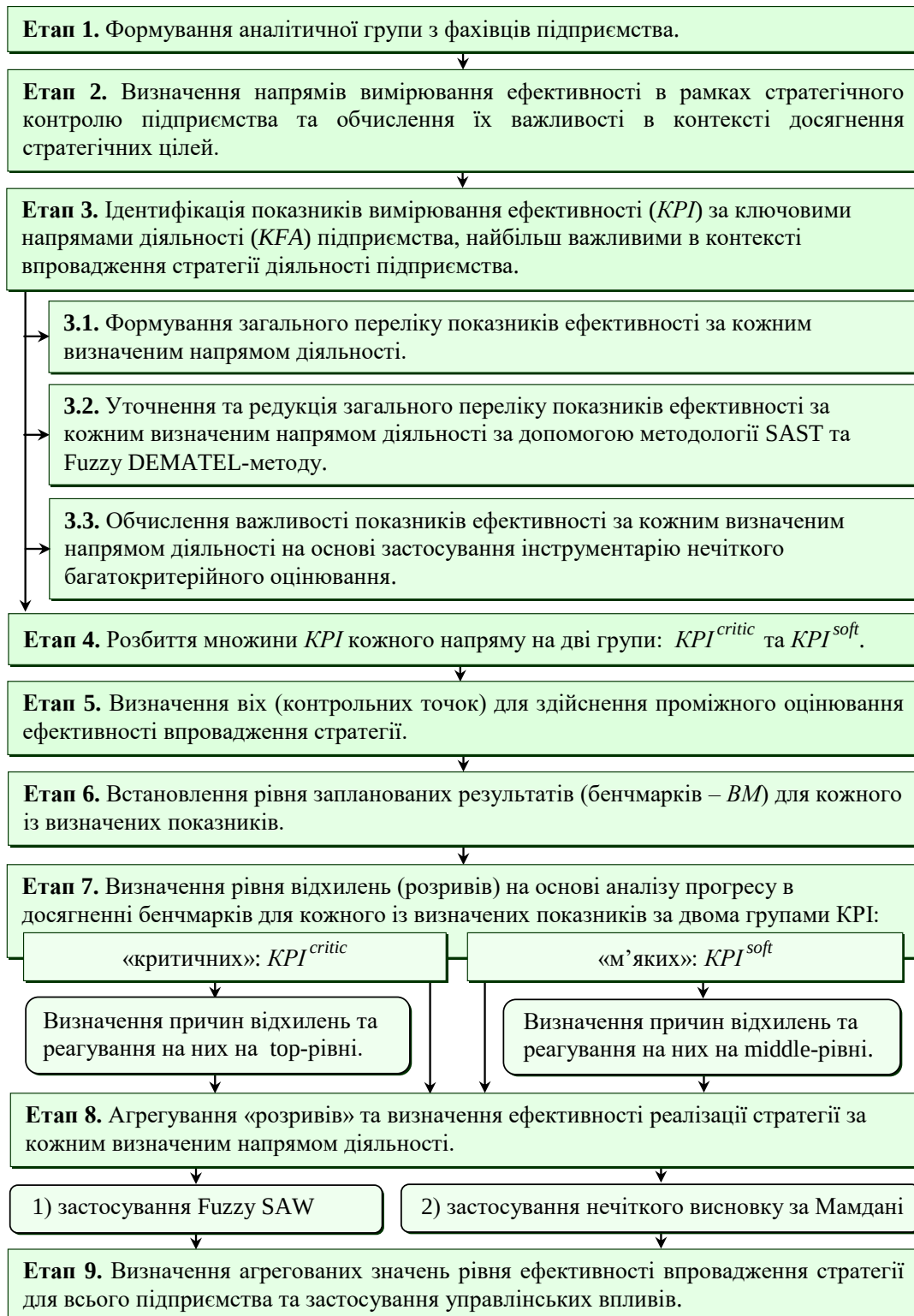


Рис. 1. Нечітка модель стратегічного контролю підприємства
Джерело: розроблено автором

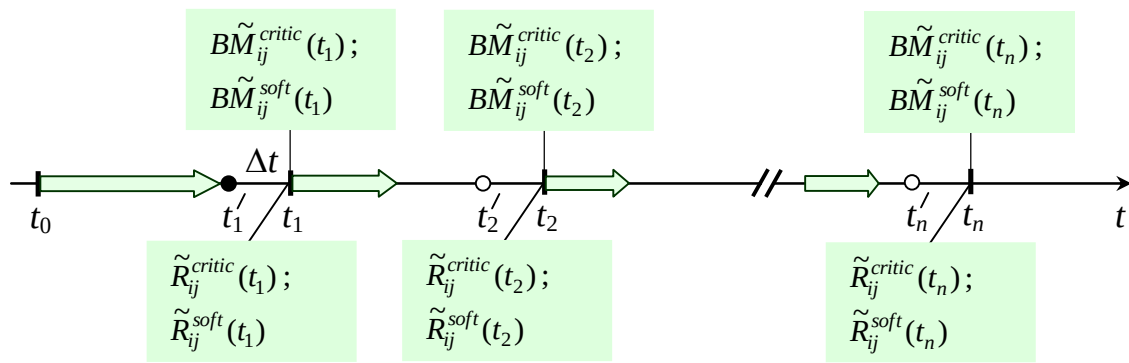


Рис. 2. Визначення «контрольних точок» та необхідних параметрів для здійснення контролю впровадження стратегії

Джерело: розроблено автором

Визначення відхилень за кожним із *KPI* (рис. 3) здійснюється на етапі 7 (тут можуть бути застосовані експертні оцінки з використанням розроблених шкал для кожного *KPI*). У часовому аспекті дана процедура може бути проведена (особливо для KPI^{critic} , враховуючи їх виключну важливість для впровадження стратегії) завчасно (на основі прогнозних оцінок досягнення результатів) до настання «контрольних точок», тобто при $t'_i = t_i - \Delta t$ (рис. 2) з метою усунення можливих розривів до «точки» t_i . Важливо відзначити, що першочерговим завданням цього етапу є визначення та ґрунтовний аналіз причин відповідних відхилень і далі розробка та реалізація коригувальних заходів та дій, спрямованих усунення цих відхилень.

Отже, розроблена автором гібридна модель стратегічного контролю стосується насамперед контролю впровадження стратегії і дає змогу розв'язати низку проблем ефективної її реалізації, зокрема:

1) ідентифікація показників за ключовими напрямками діяльності підприємства, найбільш важливих в контексті впровадження стратегії, і де можливі виникнення проблемних моментів і вразливих місць;

2) постійний моніторинг прогресу у впровадженні стратегії за рахунок відслідковування рівня досягнення запланованих результатів (бенчмарків) за двома групами *KPI* («критичних» та «м'яких») для визначених проміжків часу;

3) виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків, а також тих процесів, які потребують управлінського «втручання», й відповідно організування проактивного управлінського реагування залежно від показників вимірювання ефективності («критичних» чи «м'яких») та величин відхилень за ними (локальних стратегічних розривів) на різних управлінських рівнях.

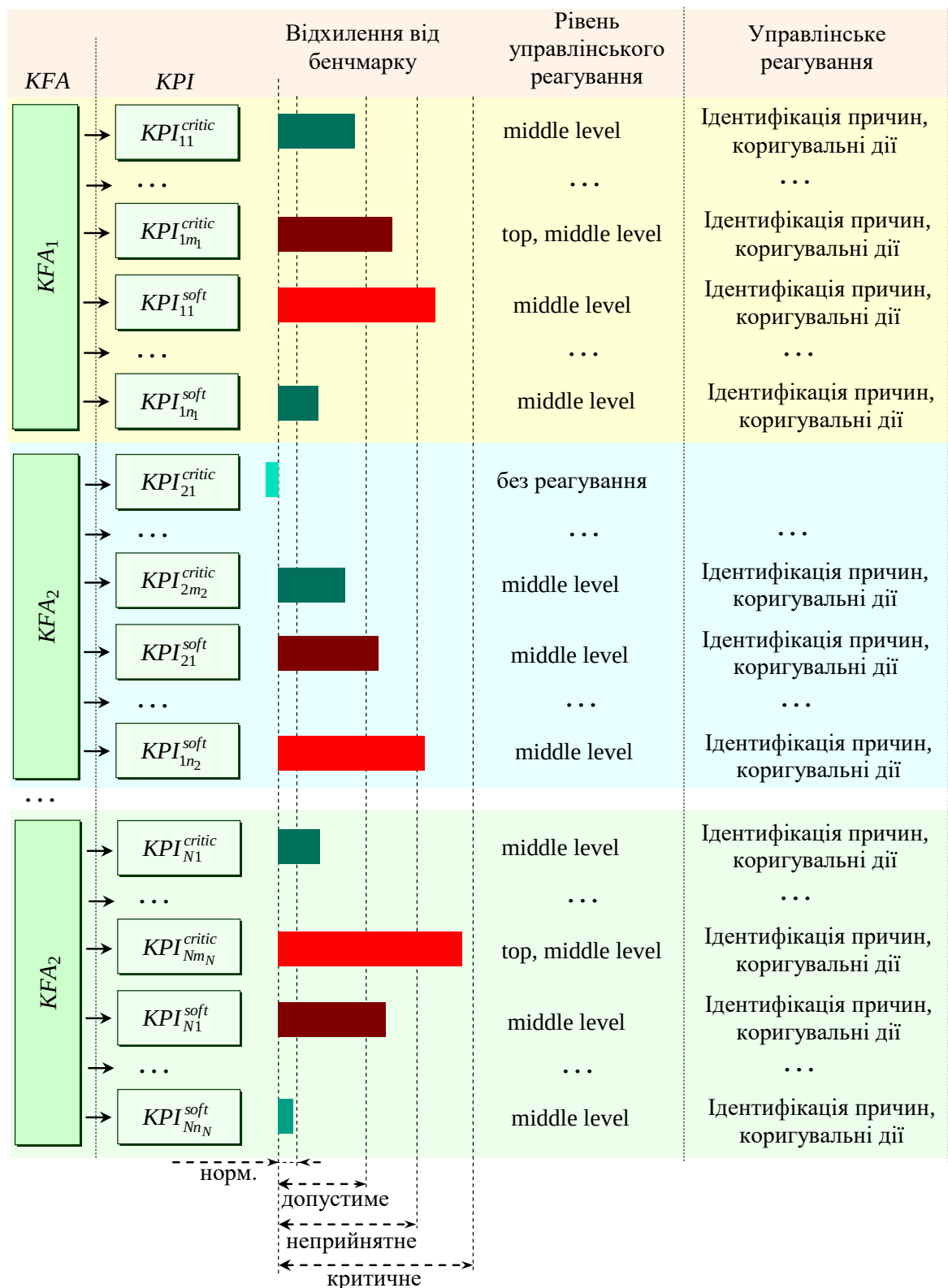


Рис. 3. «Панель» відстеження відхилень від визначених бенчмарків у контрольних точках та управлінське реагування при впровадженні стратегії

Джерело: розроблено автором

4) визначення у «контрольних точках» агрегованих значень рівня ефективності впровадження стратегії за окремими напрямками, а також для окремих стратегічних бізнес-одиниць чи всього підприємства загалом для формулювання відповідних висновків.

Література:

1. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
2. Coveney M., Ganster D., Hartlen B., King D. The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. John Wiley & Sons, Inc., 2003. 240 p.
3. Paladino B. 5 key principles of corporate performance management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 2007. 386 p.
4. Schendel D.E., Hofer C. W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little, Brown, Boston, 1979.
5. Thalmeiner G., Gaspar S., Zeman Z. Developing a fuzzy management control model for the performance evaluation of the company digitalization level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2025. Vol. 11 (4). P. 1–23.