

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

В даній статті розглянуто проблему побудови системи управління компанією в оптимальному взаємозв'язку підсистем стратегічного і оперативного управління. На основі виконаного аналізу, зроблено висновок, що для успішного функціонування компанія повинна оптимально розподіляти зусилля, як на оперативне, так і на стратегічне управління. Схилення тільки в один бік призводить до краху компанії.

Постановка проблеми. В даній час спостерігається різка зміна зовнішнього середовища, в якому працюють вітчизняні корпорації. Замість інтенсивного розвитку на порядку денному посилення конкуренції з її незмінними атрибутами - банкрутствами та поглинаннями. У цих умовах успішно розвиваються тільки ті компанії, для яких стратегічне управління стало реальним інструментом управління компанією. На сьогодні таких компаній в Україні дуже мало. Менеджмент більшості компаній основну частину часу приділяє оперативній діяльності. Стратегічному аналізу, вибору перспективних напрямів діяльності, формуванню системи цілей і стратегічному плануванню приділяється недостатня увага. В даній статті розглядається питання, як побудувати систему управління компанією в оптимальній взаємообумовленості підсистем стратегічного і оперативного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою взаємозв'язку оперативного та стратегічного управління можна виділити Хміля І.Ф., Соболя С., Шершньова З.Є., а серед зарубіжних авторів, що досліджують дану проблему – Кузнєцова А.І., Артура М.Шнайдермана, Пітера Ф.Друкера, Ансоффа І. [1-5]. Зокрема, в цих роботах розглядаються різні підходи до формування системи управління підприємством.

Постановка задачі (цілі статті). В даній статті пропонуються напрямки формування оптимальної системи управління підприємством на основі двох основних підсистем – оперативного та стратегічного управління. Досліджується питання взаємозв'язку оперативного та стратегічного управління в процесі управління компанією. Надана оцінка цих підсистем управління в максимально загальному вигляді через якість управління компанією.

Основна мета статті – визначення ролі стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією, а також впливу фактору часу на вартість компанії з різними рівнями якості стратегічного та оперативного управління.

Викладення основного матеріалу.

Як зазначають *Мироненко Ю.Д. і Тереханов А.К.* [4], система управління компанією є комплексом взаємозв'язаних процесів стратегічного і оперативного управління діяльністю (рис.1).

Розглянуто оцінку цих процесів в максимально загальному вигляді через якість управління компанією. В цьому випадку, якість системи управління компанією можна оцінити двома параметрами - якістю стратегічного управління і якістю оперативного управління. Кожен з параметрів може приймати одне з трьох фіксованих значень: низька, середня і висока якість.

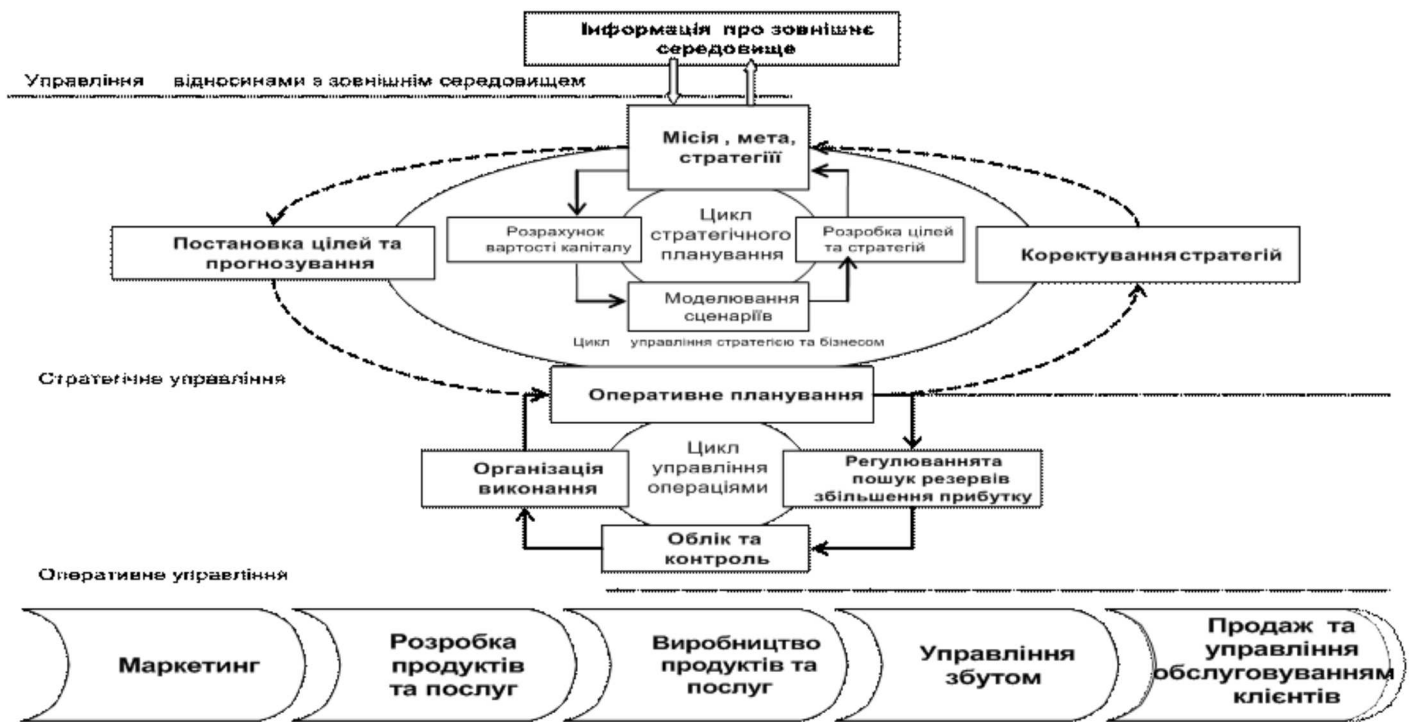


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління

Для обґрунтування значення низької, середньої і високої якості управління в рамках стратегічного та оперативного управління компанією, в кожному контурі управління слід виділити найбільш значущі елементи управління і визначити їх значення при низькому, середньому і високому рівнях якості управління компанією.

Дослідження показали, що стратегічне управління з низькою якістю характеризується відсутністю проведення стратегічного аналізу, не сформульованою місією компанії, або такою, що не відповідає дійсності та визначенням стратегічної мети на рівні бізнес-ідеї з подальшим її корегуванням у відповідності до потреб оперативної діяльності компанії. Таким чином, оперативне управління з низькою якістю характеризується нечіткістю розподілу виробничих та управлінських функцій між працівниками компанії, відсутністю чіткої фінансової системи та одноосібним контролем діяльності управлінського персоналу і виробництва, а також планування оперативної діяльності на основі даних минулих періодів.

Компанія з середньою якістю стратегічного управління, як правило, при проведенні стратегічного аналізу діяльності обмежується SWOT-аналізом; місія такої компанії оголошена, але не впливає на оперативну діяльність та головна стратегічна мета компанії визначена як мета внутрішньогосподарчої і фінансової діяльності або як мета операційного менеджменту. Іншими словами, оперативне управління середньої якості – це формалізація структур управління бізнесом, побудова фінансової системи по центрах фінансового обліку і звітності відповідно до ієрархії підрозділів компанії, часткове делегування контролю та регулювання менеджменту організації, здійснення планування оперативної діяльності підприємства на основі жорсткої системи бюджетування із застосуванням простих програмних систем.

Висока якість управління, на думку авторів, характеризується наступними принципами:

- оптимізація бізнес-процесів;
- регулярне проведення стратегічного аналізу;
- місія чітко сформована і впливає на оперативну діяльність компанії;
- головна стратегічна мета компанії відображає максимізацію добробуту власників;
- побудова фінансової системи по центрах фінансового обліку;
- планування оперативної діяльності із застосуванням прогресивних програмних систем.

Тобто всю систему управління характеризується множиною з 9 можливих станів від „низька якість Су - низька якість Оу” - {Н;Н} до „висока якість Су - висока якість Оу” - {В;В}.

Згідно з ідеєю Ю.Д. Мироненко та А.К. Тереханова [4], необхідно враховувати вплив на якість управління такого фактору як час, тобто яким чином з часом змінюватиметься вартість компаній з різними рівнями якості підсистем стратегічного і оперативного управління (рис.2).

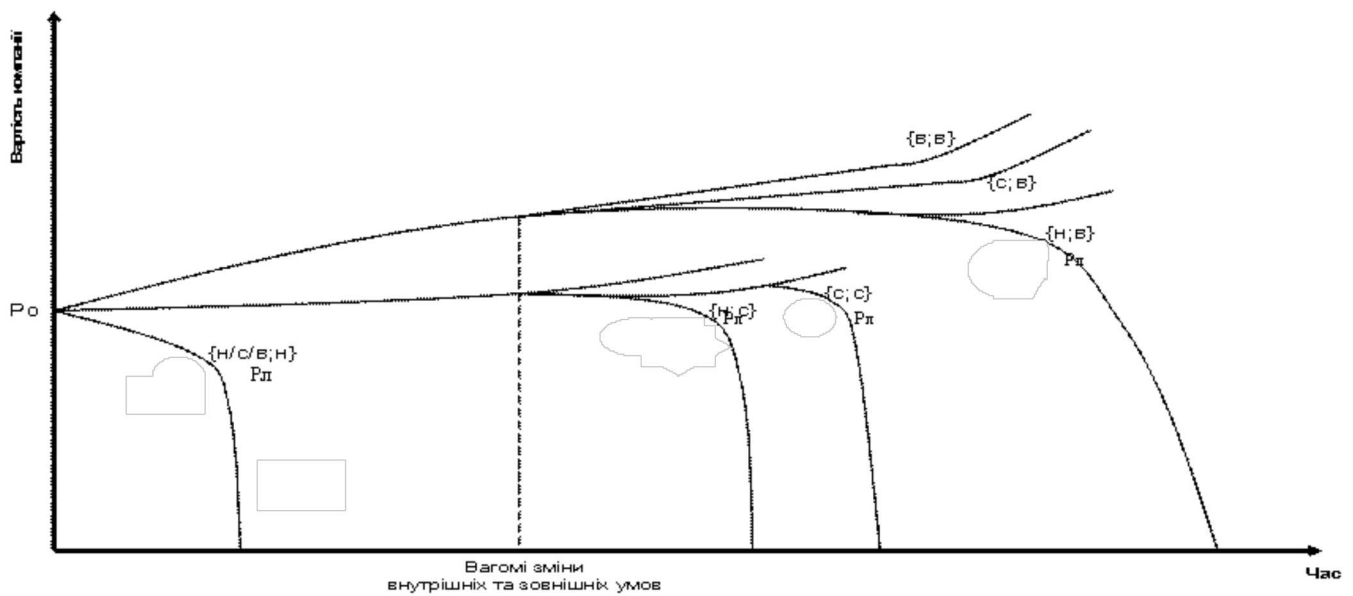


Рис.2. Зміна вартості компанії в залежності від різної якості управління і впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

На початку даного періоду вартість компанії дорівнюватиме P_0 (рис.2). З часом, в процесі діяльності компанії її вартість змінюється. При низькій якості оперативного управління компанія не в змозі створювати додану вартість. Її оборотний капітал скорочуватиметься. У подальшій діяльності оборотний капітал компанії частково підтримуватиметься амортизаційними відрахуваннями. Через деякий час для формування оборотного капіталу амортизаційних відрахувань стане недостатньо. В результаті компанія буде не в змозі далі вести бізнес і підлягатимиме продажу за ліквідаційною вартістю P_n . Це відбувається при будь-якій якості стратегічного управління (низькій, середній або високій).

Розглянувши зміну в часі вартості компанії, що має середню якість оперативного управління, доцільно зазначити, що при середній якості оперативного управління компанія приносить прибуток, за рахунок якого створюватиметься додана вартість і відповідно збільшуватиметься вартість компанії (рис.2). Даний процес незалежно від якості стратегічного управління відбуватиметься до того часу, поки на діяльність компанії не впливатимуть несприятливі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Подальші успіхи діяльності компанії, що відзначатимуться зростанням її вартості, залежатимуть від якості стратегічного управління.

Щодо високої якості стратегічного управління, то визначено, що компанія, яка проводитиме на регулярній основі стратегічний аналіз, заздалегідь передбачатиме наслідки від дії несприятливих чинників. Керівництво компанії в такому випадку має формувати відповідну обставинам стратегію нейтралізації цих чинників і ухвалювати стратегічні рішення по подальшому розвитку компанії. Проте темпи зростання вартості компанії із-за середнього рівня управління оперативною діяльністю будуть невисокими, зокрема через затрату значних ресурсів на внутрішню перебудову діяльності. Після закінчення перебудови компанії прибуток від оперативної діяльності відновиться, а при грамотному використанні ситуації навіть

збільшитися. Вартість компанії знову стане зростати колишніми або, можливо, великими темпами.

При середній якості оперативного управління і середній якості стратегічного управління керівництво компанії далеко не завжди заздалегідь передбачатиме зміни. В кращому випадку, залежно від характеру впливаючого чинника, компанія може встигнути перебудуватися і після деякого спаду знову забезпечуватиме зростання вартості. У гіршому випадку, накопичених резервів на внутрішню перебудову діяльності може не вистачити. Проблематичним в цій ситуації буде і отримання кредитів - показники оперативної діяльності, які матиме компанія внаслідок несприятливого впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, навряд чи влаштують інвестора. Тоді перебудова проводитиметься за рахунок оборотного капіталу, використання якого для цих цілей, як правило, призводить до банкрутства, в результаті якого компанія підлягає продажу за ліквідаційною вартістю Рл (рис. 2).

При низькій якості стратегічного управління і середній якості оперативного управління, керівництво компанії не передбачатиме заздалегідь виникаючих змін і не матиме відповідної стратегії розвитку. Тому компанія в таких випадках починає реагувати на несприятливі дії тільки після їх прояву. Як правило, така компанія потребуватиме істотних ресурсів на внутрішню перебудову діяльності, оскільки така компанія просто не має досвіду проведення перетворень. Подібні перетворення часто призводять до банкрутства, в результаті якого компанія підлягає продажу за ліквідаційною вартістю Рл (рис. 2).

Авторами розглянуто, як з часом змінюватиметься вартість компанії, що має високу якість оперативного управління а також, що має високу якість як оперативного, так і стратегічного управління. Отже, при високій якості оперативного управління компанія приносить високий прибуток, за рахунок якого може створюватись додаткова вартість, накопичуватимуться резерви і відповідно збільшуватиметься вартість компанії (рис. 2). Даний процес відбуватиметься до тих пір, поки не настане істотна несприятлива для діяльності фірми зміна внутрішніх і зовнішніх умов. Далі зміна вартості компанії також визначатиметься якістю стратегічного управління. При високій якості оперативного управління і високій якості стратегічного управління компанія розвиватиметься аналогічно розглянутому випадку середньої якості оперативного управління і високої якості стратегічного управління.

Схожим чином розвиватиметься компанія з високою якістю оперативного управління і середньою якістю стратегічного управління. А ось при високій якості оперативного управління і низькій якості стратегічного управління, компанію можуть чекати серйозні неприємності. Накопичених резервів на внутрішню перебудову діяльності може не вистачити. У кредиті компанії можуть відмовити, оскільки внаслідок несприятливого впливу внутрішніх і зовнішніх умов показники оперативної діяльності істотно погіршують. В цьому випадку вірогідність банкрутства також велика, в результаті якого компанія підлягає продажу за ліквідаційною вартістю Рл (рис. 2).

На основі виконаного аналізу, слід зробити висновок, що для успішного функціонування компанія повинна грамотно розподіляти зусилля, як на оперативне, так і на стратегічне управління. Схилення тільки в один бік може призвести до краху компанії.

Для вирішення питання про визначення меж оптимального розподілу зусиль між оперативним та стратегічним управлінням компанією, систему управління слід представити у вигляді системи, що складається з двох підсистем: підсистеми стратегічного управління і підсистеми оперативного управління. На нашу думку, для того, щоб система управління підприємством була стійкою, компанія повинна приділяти не менше третини всіх своїх зусиль (витрат) як на стратегічне, так і на оперативне управління. Під витратами слід розуміти трудові витрати власних управлінців, витрати на інформаційне забезпечення управління, витрати на управлінський консалтинг тощо. Частина, що залишилася, тобто третину зусиль (витрат), компанія повинна розподіляти між стратегічним і оперативним управлінням оптимально, залежно від специфіки бізнесу і конкретних зовнішніх і внутрішніх умов.

Разом з розподілом системи управління на підсистеми стратегічного управління і оперативного управління, будь-яку систему управління компанії можна одночасно розділити також на дві інші підсистеми. У одній з них управлінці ухвалюють рішення інтуїтивно, а в іншій - алгоритмічно, де кожній вхідній ситуації відповідає строго певна управлінська дія. В цілому, в стратегічному і в оперативному контурах управління потрібно визначити, в якій пропорції управлінські рішення повинні вироблятися інтуїтивно, а в якій - алгоритмічно. Правильність цього розподілу, на нашу думку, визначається специфікою бізнесу і залежить від впливу конкретних зовнішніх і внутрішніх умов. Оптимальність може бути встановлена в тільки результаті впровадження в компанії регулярних і ефективних процесів стратегічного і оперативного управління.

Тобто система управління на всіх рівнях стратегічного і оперативного управління повинна підтримувати як жорстке виконання дій, так і підтримку ухвалення інтуїтивних рішень. Навіть таке жорстке управління, як технологічне або управління, регламентоване державою (бухгалтерський облік, операційна діяльність банку тощо), для забезпечення стійкості всієї системи повинно компенсуватися гнучкими технологіями, як, наприклад, управлінський облік компанії, система взаємодії з клієнтами тощо.

Необхідно зазначити, що для досягнення принаймні середнього рівня якості управління, в середніх і великих компаніях повинні бути суттєво автоматизовані процеси як стратегічного, так і оперативного управління. Автоматизація процесів, що відносяться до алгоритмічного управління компанією, достатньо

очевидна. Інтуїтивне управління для підвищення якості також повинне бути забезпечене системами підтримки управлінських рішень у вигляді розрахункових моделей, експертних систем тощо.

Аналіз діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних компаній показав, що на сучасному етапі, більшість компаній обмежуються тільки впровадженням програмного забезпечення функцій оперативної діяльності. Як правило, керівництво компаній вважає достатнім впровадження систем ERP-класу, CRM-класу та ін. Впровадивши одну з подібних систем, керівництво компанії отримує, в основному, "прозору" інформацію по завданнях обліку і звітності, але вкрай рідко аналітичні дані для ухвалення управлінських рішень. Планування в таких системах, в кращому випадку, реалізується як виробниче, операційне.

Як приклад, для вирішення завдання автоматизації систем стратегічного і оперативного планування, ухвалення управлінських рішень керівництву компаніями можна навести програмні системи управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM). Ці системи представляють цілий ряд програмних продуктів, серед яких, - система реалізації функцій стратегічного управління Performance Scorecard, система планування і бюджетування, бізнес-моделювання і функціонально-вартісного управління, консолідації фінансової звітності, OLAP-технології. Комплекс рішень класу BPM включає завдання інформаційної підтримки управлінських рішень по цільовому стратегічному управлінню, плануванню і бюджетуванню, бізнес-моделюванню, консолідації звітності, фінансово-економічному аналізу. Крім того, ефективність інвестиційних проєктів щодо впровадження систем цього класу має високий рівень віддачі інвестицій.

Висновки. Кожна компанія повинна вміти об'єктивно оцінювати якість стратегічного і оперативного управління. Для забезпечення життєздатності будь-яка компанія повинна щонайшвидше досягти як мінімум середньої якості і стратегічного, і оперативного управління. Навіть висока якість оперативного або стратегічного управління при низькій якості іншої складової не дозволяє компанії успішно функціонувати. Також, на нашу думку, керівництво компанії має об'єктивно оцінювати співвідношення витрат на стратегічне і оперативне управління та забезпечувати належний рівень автоматизації прийняття управлінських рішень.

Оптимальність співвідношення стратегічного і оперативного, інтуїтивного і алгоритмічного в системі управління залежить від умов діяльності, що постійно змінюються, може бути встановлена тільки в результаті впровадження в компанії регулярних і ефективних процесів стратегічного і оперативного управління.

Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М. Изд-во Моск. ун-та, 1999.
3. Єфремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 1998.
4. Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии – М: Корпоративные системы, 2004
5. Пересада А.А.. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
6. Питер Ф.Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. – К.:Вильямс,2007 – 272 стр.
7. Harrison J. S., Caron H. John. Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.