

Ровнушкина Н.А.

студент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

г. Екатеринбург

**СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Аннотация: в статье рассматривается сущность стратегического контроля и его функции, освещены методология и инструментарий, применяемые на всех этапах стратегического контроля, определены модели построения системы стратегического контроля на предприятии.

Ключевые слова: стратегический контроль, реализация стратегии, методология, система сбалансированных показателей.

Rovnushkina N.A.

student

***THE CONTENT AND METHODOLOGICAL TOOLS FOR MONITORING
THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT
STRATEGIES.***

Abstract: the article examines the essence of strategic control and its functions, highlights the methodology and tools used at all stages of strategic control, identifies models for building a strategic control system at an enterprise.

Keywords: strategic control, strategy implementation, methodology, balanced scorecard.

Контроль выполнения стратегии является завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении, который обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Что добиться оптимальных результатов деятельности, необходимо обеспечить согласованность и связь функций учета, анализа и контроля, так концепция стратегического контроля объединяет эти элементы в единую эффективную систему координации стратегического процесса.

Система стратегического контроля неизменно присутствует на каждом из этапов стратегического управления. Этап стратегического анализа включает в себя анализ среды компании, формулирование или корректировка миссии и видения компании, целеполагание, на этом этапе стратегический контроль участвует в анализе и развитии инструментов и методов стратегического планирования; координирует сбор и подготовку важнейшей информации о рынках, конкурентах, а также о слабых и сильных сторонах самого предприятия.

При реализации стратегии возникает потребность в информации об отклонениях от принятых направлений развития, причинах их возникновения и возможности корректировки. Задача стратегического контроля, на данном этапе, заключается в определении допустимых границ, пределов отклонения от стратегических планов, способов их выявления и анализе.

Стратегический контроль как процесс подразумевает непрерывный мониторинг показателей результативности и эффективности деятельности компании, сопоставление фактических значений показателей результативности и эффективности с их плановыми значениями, корректировку планов, бюджетов и в случае необходимости корректировку стратегического плана компании.

Таким образом, *стратегический контроль* – это непрерывный процесс сбора и обработки информации о реализации стратегии, заданный заранее в стратегических планах или программах, выявления отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии.

Функциями стратегического контроля принято считать:

- разработку инструментов для стратегического планирования, учета и контроля (показателей, методов их расчета и анализа, способов их использования для управления);
- формирование информационных потоков, необходимой для принятия стратегических управленческих решений;

- разработку методов планирования, обоснования и системы оценок стратегических возможностей;
- оценку вариантов реализации запланированных программ;
- координацию и планирование отдельных стратегических программ во времени и по содержанию;
- определение допустимой границы отклонений от стратегических планов;
- обеспечение сбалансированности и единства стратегических планов подразделений предприятия с его общей стратегией предприятия;
- разработку системы оценки стратегических планов и степени их выполнения;
- текущий контроль реализации стратегии предприятия, разработку и обоснование корректирующих мероприятий при отклонении фактических показателей от стратегических планов [2, с.15].

Методологическая основа стратегического контроля имеет разнообразную систему инструментария, благодаря которой возможно провести качественный анализ состояния среды компании, выбрать наиболее приемлемые стратегические альтернативы, установить достижимые, но амбициозные цели.

Таблица 1 - Инструменты стратегического контроля ¹

Объект исследования	Инструмент	Характеристики
Анализ внешней среды	PEST-анализ	Прогнозы изменений в макроэкономической, политико-правовой, социальной, технологической и экологической средах
	Отраслевой анализ	Комплексный анализ оценки состояния отрасли, включает уровень рентабельности и темпы роста, объем рынка и характер распределения рыночных долей, характер конкуренции, диагностику концентрации и турбулентности и т.д.
	Модель 5 сил Портера	Анализ уровня конкуренции и привлекательности ведения бизнеса в отрасли.
Анализ рыночных возможностей	Матрица BKG	Позволяет соотнести перспективность рынков (их привлекательность, стадии жизненного цикла предприятия и др.) и потенциал компании на рынках, а также определить направления взаимосвязанного (прежде всего, по ресурсам) развития бизнесов компании
	Матрица McKinsey	
	Матрица Hofer/Schendel,	
	Матрица ADL/LC	
	Выявление ключевых факторов успеха	Представляют собой набор отраслевых характеристик, определяющие эффективность ведения бизнеса на конкретном рынке.
	Анализ жизненного цикла товара	Определяет жизнеспособность предлагаемого продукта и перспективы его дальнейшего продвижения на рынок.
Анализ	Ценностная цепочка	Позволяет определить основные процессы в бизнесе, повышающие

¹ Составлено автором по: [2,3]

внутренней среды	Портера	ценность продукта и оценить конкурентные преимущества фирмы для каждого из этих процессов
	SNW-анализ	Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.
	Бенчмаркинг	Сравнение компании с лучшими компаниями внутри и вне отрасли. Позволяет изучить процессы, технологии, товары конкурентов, открыть новые способы функционирования служб предприятия,
	Анализ финансовой - хозяйственной деятельности.	Группа показателей, применяемая для оценки эффективности и рациональности использования сырьевых, трудовых, финансовых и других ресурсов предприятия, выявление резервов производства, подготовку аналитической базы для принимаемых управленческих решений.
Анализ выбора стратегических альтернатив и целей	GAP-анализ	Метод, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. Позволяет оценить возможные преимущества, которые могут быть получены в следствии принятия решений
	Метода анализа иерархий	Состоит в декомпозиции проблемы и дальнейшей обработке суждений эксперта по парным сравнениям. Служит для обоснования принятия решений в условиях определенности и многокритериальности
	Метод сценариев	Представляет динамическую модель развития ситуации в будущем, в которой описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации.
Сводный анализ	SWOT- анализ	Структурированное описание факторов внешней и внутренней среды, которое выявляет сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Служит информационно-аналитической базой для обоснования стратегических решений.

Приведенные выше методы не являются исчерпывающими, но представляют собой наиболее освещенный в литературе набор инструментов стратегического управления, образующих методологическую основу для обеспечения непрерывного мониторинга деятельности компании и оценки соответствия стратегии компании изменчивым условиям внешней среды.

В стратегическом управлении разработаны различные модели для построения и реализации системы стратегического контроля, которые позволяют наглядно продемонстрировать достигнутые результаты (показатели деятельности) и факты, которые их определили.

Исследователи разделяют модели стратегического контроля на две группы: факторные модели показателей; модели управления результативностью.

Таблица 2 - Обзор моделей стратегического контроля²

	Модели	Характеристики
Факторные модели	ROE (Return on Equity) Модель Дюпон	Рентабельность собственного капитала
	EVA (Economic Value Added)	Экономическая добавленная стоимость
	TSR (Total Shareholder Return)	Полная доходность акционеров
	FCFF (Free Cash Flow to Firm,	Свободный денежный поток.

² Составлено автором по: [1]

Модели управления результативностью	BSC (Balanced Scorecard) Нортон и Каплана	Сбалансированная система показателей
	Система ER2M (Effective Progress and Performance Measurement)	Акцент на постоянно изменяющуюся деловую среду; Эффективная система оценки.
	TPS (Total Performance Scorecard) Рамперсада К. Хьюберта	Универсальная система управления. Направлена на создание непрерывного, последовательного и регулярного процесса совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации.
	BSC Д. Парментера	Внимания на KPI, четкое разделение показателей результативности, производственных показателей и показателей эффективности 10/80/10.
	Модель К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросс	Пирамида деятельности компании. Ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности.
	BSC Х. Фридага и В. Шмидта	Сбалансированная система показателей. Главная ценность – интеллектуальный капитал.

Факторные модели относятся к статистическим методам, которые оперируют количественными показателями, и являются наглядным индикатором стабильности и надежности предприятия. Недостаток факторных моделей, заключается в том, что они отражают лишь финансовую составляющую деятельности предприятия и игнорирует другие его сферы, что не позволяет принять взвешенные управленческие решения.

Для эффективного осуществления стратегического контроля, требуется комплексный подход учета количественных и качественных показателей, в связи с чем все большую популярность завоевывают смешанные подходы, рассматривающие как финансовые, так и нефинансовые показатели.

В настоящей работе применена сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard) Нортон и Каплана. Концепция BSC имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия [5, с. 33].

Авторы концепции BSC Д. Нортон и Р. Каплан предложили четыре направления оценки результативности (перспективы), отражающие самые значимые для успешной деятельности компании аспекты.

Таблица 3 – Перспективы системы сбалансированных показателей

Перспектива	Содержание
Финансы	Финансово-экономические показатели, отражающие стратегические цели акционеров.
Перспектива Рынок/Клиенты	Показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
Бизнес-процессы	Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов для достижения целей в двух вышележащих областях;
Обучение и развитие (потенциал)	Показатели компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры

Все четыре перспективы должны способствовать реализации единой стратегии организации, которая в зависимости от ситуации может включить в ССП и другие дополнительные проекции (социологическую, экологическую, налоговую и т. п.).

Финансовая перспектива является ключевым элементом ССП, так как ее результаты являются основным критерием оценки деятельности компании, при этом эффективность оставшихся элементов на прямую влияет на экономические показатели деятельности, так компетентный и культурный персонал, привлекает клиентов, что приводит компанию к намеченным финансовым целям.

Показатели в рамках ССП подразделяют на две взаимосвязанные группы:

- Запаздывающие показатели, характеризуют степень достижения поставленных целей, их легко измерить (рентабельность продаж, коэффициенты оборачиваемости активов, динамика выручки от продаж).
- Опережающие показатели, которые характеризуют вероятность достижения поставленных целей, позволяют улавливать краткосрочные тренды развития, корректировать управленческие решения (акционная активность организации, динамика нарушений дебиторами сроков, уровень квалификации персонала [8, с. 110]).

Проблема большинства критериев оценки состоит в том, что они фокусируются на прошлом. Однако для стратегического управления аналогичное представление информации не приемлемо, так как показатели должны охватывать не только прошлое и настоящее, но и будущее. Критерии

оценки будущих событий помогают предугадать успех предприятия или скорректировать негативные процессы.

Правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченных характеристик) и факторов достижения результатов (опережающий показателей), что является неотъемлемой частью общей стратегии.

При формировании системы показателей, с учетом их значимости в планировании и управлении, необходимо соблюдать следующие основные требования:

- совокупность показателей должна описывать все сферы производственно - коммерческой деятельности компании на различных уровнях управления;

- применяемая система должна обеспечивать менеджмент компании управленческой информацией для принятия решений по укреплению достигнутых положительных результатов, либо по устранению негативных тенденций;

- система показателей должна содержать необходимую информацию для проведения сравнительного и факторного анализа деятельности, задавать значения отдельных параметров системы и контролировать всю их совокупность [7, с. 31].

Система сбалансированных показателей представляет систему взаимосвязанных показателей, стимулирующих и сдерживающих друг друга, так компания считается эффективной только в том случае если улучшения в одной перспективе не ухудшает состояние в другой.

В заключении, выделим основные принципы ССП, сформулированные Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном. Так система сбалансированных показателей призвана:

- обеспечить цепь причинно-следственные связь всех показателей;

- связь результирующих показателей, которые организация измеряет по окончании определенного периода, и упреждающих показателей, которые можно измерить мгновенно;

- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности [9, с. 19].

Таким образом, сбалансированная система показателей является эффективным инструментом реализации и контроллером стратегии, позволяющим полномасштабно увязать стратегию организации с оперативной деятельностью, оценить ее результативность, а также дает возможность принимать объективные решения в области распределения ресурсов.

Процесс реализации стратегии невозможен без эффективной системы контроля, так как внедрение изменений в любых системах требует адаптации и координации. В рамках науки стратегического управления разработана обширная методологическая база для проведения контроля на всех стадиях стратегического процесса. На стадии реализации стратегии наиболее успешно применяется модель ССП Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном, причиной тому охват всех уровней управления предприятия, учет внешних и внутренних факторов, финансовых и нефинансовых показателей, обеспечение контроля на промежуточных этапах реализации стратегии.

Список литературы.

1. Жаворонкова Е. Н. Факторные модели анализа при реализации стратегического контроля в компаниях// Государственное управление. Электронный вестник. 2020. №83.

2. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 216 с.

3. Кельчевская Н.Р. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса : монография / Н.Р. Кельчевская, И.С. Пелымская, А.И. Пятков. – М.: «Креативная экономика», 2018. – 154 с.

4. Крайнова В. В. Обоснование выбора модели ключевых показателей деятельности для судоходных компаний // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2015. №1 (37).

5. Салахова Э.К. Формирование системы сбалансированных показателей и развитие управленческого учёта // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2015. №1.

6. Салютин Т. Ю., Голубицкий Б. И. Методические основы формирования и планирования ключевых показателей эффективности деятельности операторов связи // Т-Comm. 2009. №S3.

7. Татаровский Ю.А. Классификация показателей финансового состояния организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013 Вып. 7 (105). С. 109–113.

8. Ходоровский М.Я., Алексенко Е.В. Подходы к оценке эффективности стратегии организации // Вестник УГТУ-УПИ. 2009 №3. С. 4 – 21.