

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Колесов Евгений Сергеевич

*К.э.н., Начальник
управления учета и отчетности
ПАО "Юнипро"*

OBJECTIVES OF STRATEGIC CONTROL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

E. Kolesov

Annotation

In the article presented the author's expression of strategic control, the place of strategic control in the system of strategic management of a commercial organization. The tasks of strategic control during the formation and implementation of the organization's development strategy are formulated, the content of tasks is disclosed. The control points for achieving the strategic goal of the organization development are presented. The model of strategic control of coordination of the strategic goal of the organization is opened. Key indicators of growth, stabilization and recession strategies are disclosed.

Keywords: Organization, strategic management, strategic control, tasks, transformation of goals, key performance indicators.

Аннотация

В статье представлено авторское выражение стратегического контроля, определено место стратегического контроля в системе стратегического управления коммерческой организацией. Сформулированы задачи стратегического контроля при формировании и реализации стратегии развития организации, раскрыто содержание задач. Представлены контрольные точки достижения стратегической цели развития организации. Раскрыта модель стратегического контроля согласования стратегической цели организации. Раскрыты ключевые показатели стратегий роста, стабилизации и спада.

Ключевые слова:

Организация, стратегическое управление, стратегический контроль, задачи, трансформация целей, ключевые показатели эффективности.

Стратегический контроль можно определить, как особый вид управленческой деятельности путем наблюдения и оценки выполнения процессов стратегического управления для обеспечения достижения поставленных целей деятельности организации в долгосрочной (стратегической) перспективе. Отсюда прослеживается связь внутреннего контроля, ориентированного на контроль текущей деятельности со стратегическим контролем, направленного на контроль долгосрочной перспективы развития организации. То есть стратегический контроль можно определить как подсистему внутреннего контроля.

При выражении этапов стратегического управления ученые ставят стратегический контроль на последний этап [2, 5], что, по нашему мнению, не совсем правильно. В этом случае контролируется только процесс реализации стратегии, хотя роль стратегического контроля должна учитываться и при выполнении других этапов (рис. 1).

Стратегический контроль в системе стратегического управления решает следующие четыре задачи:

1. Контроль надежности прогнозной информации

для формирования стратегического плана развития организации.

2. Контроль согласованности целей и ключевых показателей эффективности между подразделениями и сотрудниками организации.

3. Контроль согласованности планов и программ стратегического развития и соответствия организационной структуры организации целевым ожиданиям.

4. Контроль отклонений фактически достигнутых показателей от целевых показателей стратегического развития в ходе реализации стратегии, выявление причин отклонений и подготовка информации для проведения корректирующих мероприятий.

По итогам выполнения задач стратегического контроля формируется отчетность о результативности и эффективности внедрения стратегии.

Рассмотрим выделенные задачи стратегического контроля.

Первая задача стратегического контроля связана с информационным обеспечением стратегии развития

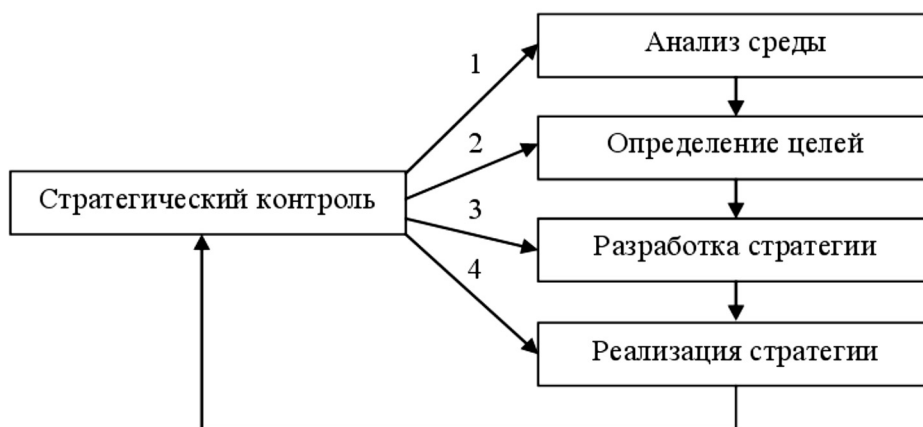


Рисунок 1. Стратегический контроль в системе стратегического управления.

организации. Ключевой вопрос при решении данной задачи заключается в подготовке информации, которая определит разработку стратегии с учетом возможных изменений окружающей среды. Поэтому стратегическая информация должна быть ориентирована на оценку условий внешней среды и носить прогнозный характер.

Вместе с тем существующие информационные системы предоставляют руководителям предприятий информацию, ориентированную в основном на внутреннюю среду. Информация о внешней среде носит несистемный характер. Отсутствие информации о тенденциях развития макроэкономики, а также хозяйственной деятельности организации не позволит составить обоснованные прогнозы и принимать рациональные решения при формировании стратегии.

Поскольку информация в стратегическом контроле также должна носить стратегический характер необходимо протестировать существующую систему информации в организации, чтобы ответить на вопросы:

- ◆ как усовершенствовать существующие в организации информационные базы, чтобы они были удобны для принятия стратегических решений?
- ◆ какая конкретно информация нужна для разработки стратегических планов, выбора стратегических альтернатив, принятия стратегических решений в ходе реализации стратегии?
- ◆ какие показатели включить в мониторинг стратегического управления?
- ◆ как добиться целостности и эффективности системы учета, отчетности, анализа и мониторинга?

Стратегическая информация вытекает из традиционных систем учета, но имеет дело не с объектами уче-

та, а с динамической информацией о них, т.е. сформировать систему стратегической информации можно при помощи информационных потоков о поведении объектов в динамике под влиянием факторов внешней и внутренней среды.

Система стратегической информации должна обеспечить идентификацию рисков и угроз и выступать инструментом поддержания эффективного развития организации в условиях внешней среды. Для этого необходимо использовать соответствующий инструментарий, который будет позволять выявлять риски и представлять информацию о них руководству для принятия стратегических решений.

Вторая задача стратегического контроля связана с контролем согласованности целей и ключевых показателей эффективности между подразделениями и сотрудниками организации.

Цель в стратегическом управлении выражает образ желаемого состояния, выраженного в количественных и качественных показателях. Цели можно классифицировать по сроку действия (стратегические и тактические), уровню управления (для организации в целом, подразделения или отдельного работника). Цели должны быть согласованные и совместимые, реалистичные и достижимые, понятные для исполнителей. Достижение стратегических целей обуславливает использование контрольно-аналитического инструментария для обоснования управленческих воздействий на положительный ход стратегических процессов. Поскольку стратегическое управление проходит в условиях неопределенности, цели могут корректироваться. Как правило, это происходит вместе с корректировкой трендов развития.

Стратегические цели развития организации должны быть построены по принципу иерархии. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- ◆ качества целеполагания, т.е. соответствия запланированных целей требованиям внешней среды, возможностям и интересам организации и персонала;
- ◆ силы и направленности мотивации, которые мотивируют участников организации к достижению целей;
- ◆ адекватности выбранных стратегий поставленным целям [1].

Установка целей стратегического развития напрямую связана с выбором стратегии. От правильного выбора стратегии зависит успех выполнения стратегического плана, стабильность и эффективность деятельности организации. Экономическая наука представляет большое количество стратегий, квалифицированных по разным признакам.

Представляется, что при выборе стратегии удобно воспользоваться признаком жизненного цикла организации, согласно которому выделяются:

- ◆ стратегия роста организации;
- ◆ стратегия стабилизации и поддержания;
- ◆ стратегия сокращения деятельности организации [4].

Таким образом, можно выделить цели эффективности стратегий:

- ◆ *Стратегия роста* – максимальное повышение эффективности деятельности.
- ◆ *Стратегия стабилизации* – удержание среднего уровня эффективности.

- ◆ *Стратегия сокращения* – удержание эффективности на минимальном уровне.

Задача стратегического контроля заключается в оценке соответствия стратегической цели тенденциям развития организации (рис. 2).

Рисунок показывает, что все стратегии в перспективе достигают периода стабилизации при достижении стратегических целей, но с разными уровнями эффективности деятельности. От того насколько долгим будет этот период зависит от стратегического горизонта и умения менеджмента грамотно осуществлять стратегическое управление.

Достижение максимума эффективности объясняется, прежде всего, ограниченностью ресурсов (материальных и финансовых), что сдерживает возможности экстенсивного развития деятельности организации, а также цикличностью экономической динамики. Задачей стратегического контроля является поддержка управленческих решений по удержанию уровня максимальной эффективности на основе мониторинга ключевых показателей эффективности. Достижение минимума эффективности происходит от потери контроля над рынками сбыта, жестким ограничением финансовых ресурсов, старением техники и кризисными состояниями в экономике. Стабилизация деятельности на минимальном уровне позволяет подготовить предпосылки для дальнейшего оживления деятельности. Если этого происходить не будет, то организацию ждет банкротство.

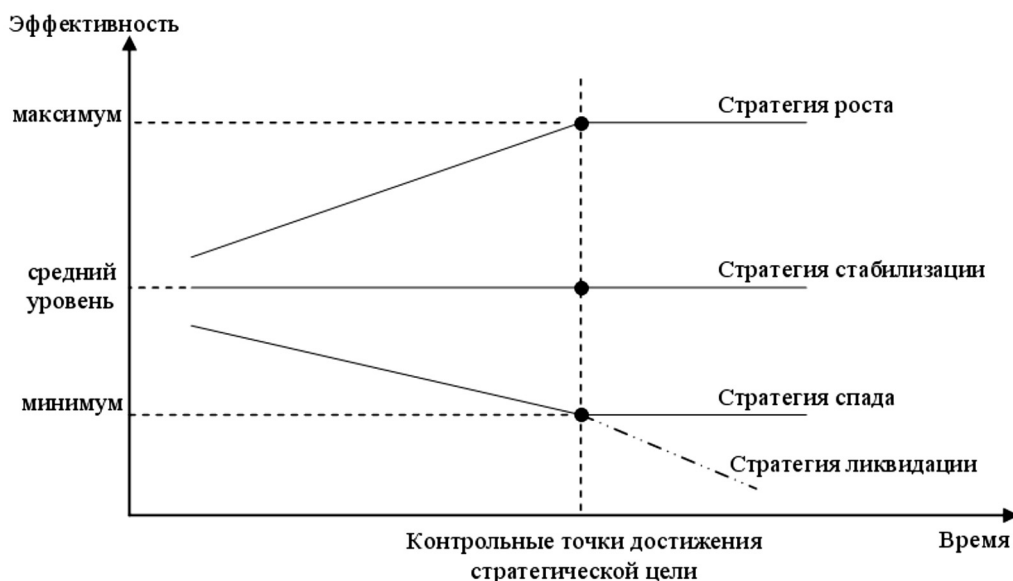


Рисунок 2. Контрольные точки достижения стратегической цели развития организации.

Для удержания деятельности на минимальном уровне также важен контроль над ключевыми показателями эффективности.

При выборе стратегической цели, которая будет определять стратегию развития организации необходимо добиться ее соответствия целям, доведенных до подразделений стратегической цели развития организации и контроля доведения целей до исполнителей (рис.3).

В стратегическом контроле важно добиться гармонизации целей всех участников выполнения стратегических процессов.

Для оценки достижения стратегических целей используется система, получившая название "ключевые показатели эффективности" (Key Performance Indicators KPI). Ключевые показатели эффективности – это показатели, по которым оценивается результативность и эффективность выполнения стратегических процессов. По мнению П. Друкера, дефиниция KPI должна применяться только тогда, когда предложенные показатели четко

связаны со стратегической целью и создаются исходя из ее содержания [3].

С позиций стратегического контроля к системе KPI должны предъявляться следующие условия:

- ◆ наличие соответствующей учетно-информационной системы как базы данных для выражения ключевых показателей эффективности;
- ◆ изменение стиля корпоративного управления с позиции укрепления ответственности сотрудников за результаты собственной деятельности, поскольку KPI доводятся и до линейных подразделений;
- ◆ развитие контрольно-аналитического инструментария регулярной оценки KPI с целью мониторинга отклонений от целевых показателей, оценки рисков и возможности корректировки деятельности.

KPI должны доводиться не только до уровня организации и подразделений, но и до исполнителей стратегических планов и проектов. Это создаст прочный базис стратегического контроля для достижения стратегических целей.

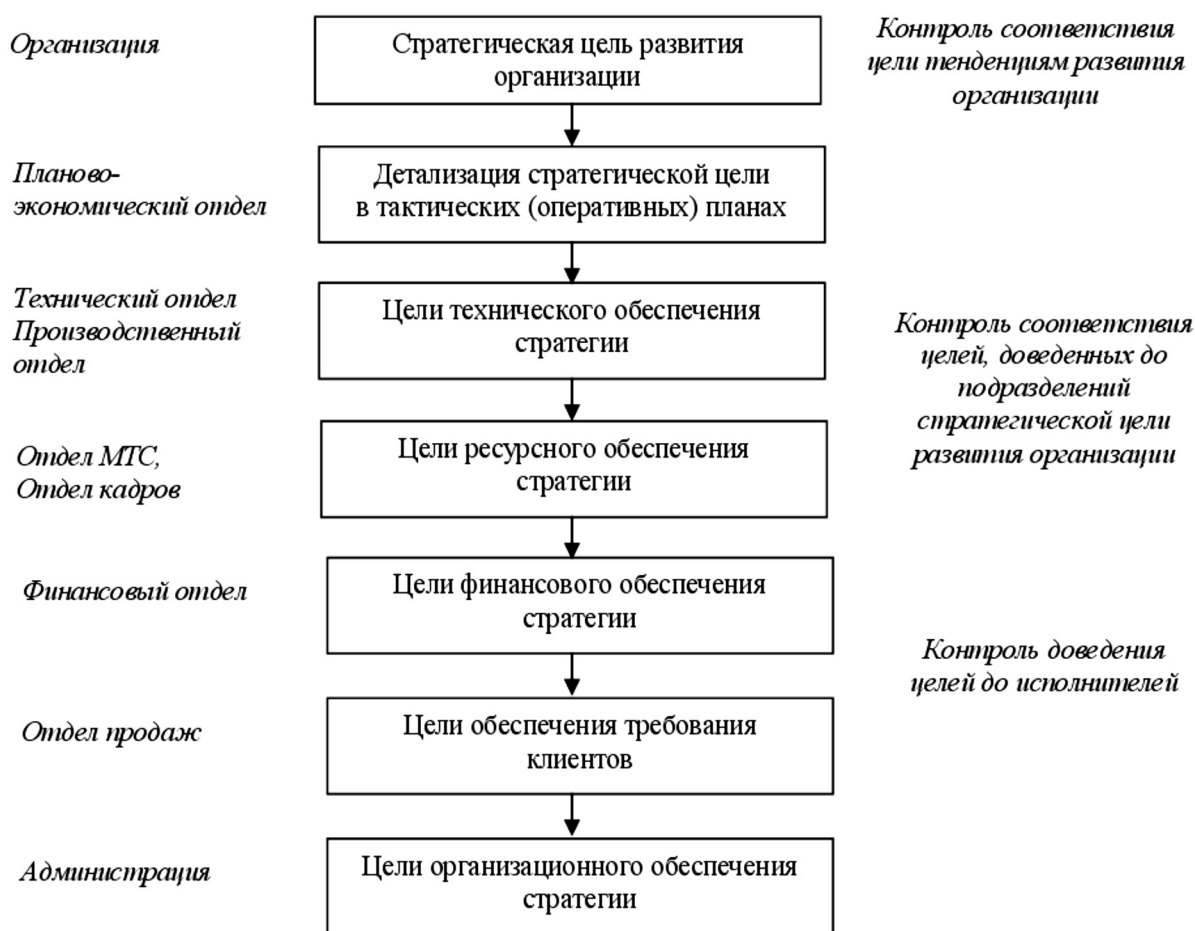


Рисунок 3. Стратегический контроль согласования стратегической цели Организации.

Большое количество показателей затруднит проведение стратегического контроля за наблюдением стадий развития организации. В табл. 1 приведены ключевые показатели эффективности, которые, на наш взгляд, позволят оценивать выполнение стратегий различной направленности.

Распределение ключевых показателей по видам стратегии позволяет более концентрированно подойти к выполнению задачи стратегического контроля.

Третьей задачей стратегического контроля является контроль согласованности планов и программ стратегического развития и соответствия организационной структуры организации целевым ожиданиям.

Принцип системности стратегического контроля основывается на иерархической цепочке планов: стратегические – тактические – оперативные. Все планы должны быть взаимосвязаны и ориентированы на единую стратегическую цель. Если этот принцип нарушается – образуется разрыв в целях и ключевых показателях эффективности. В результате стратегия компании становится труднореализуемой. Поэтому важно определить согласованность целей и KPI организации с целями и показателями подразделений и сотрудников, как это было показано выше. Стратегические, тактические и оперативные планы по результатам стратегического контроля должны подвергаться корректировке при наличии неувязки целей и ключевых показателей эффективности.

Четвертой задачей стратегического контроля является контроль отклонений фактически достигнутых показателей от целевых показателей стратегического развития в ходе реализации стратегии, выявление причин

отклонений и подготовка информации для проведения корректирующих мероприятий.

Процесс стратегического контроля должен определить возникающие разрывы в ходе реализации стратегии. При этом необходимо обратить внимание на четыре вопроса:

- ◆ достижима ли стратегическая цель развития организации?
- ◆ есть ли мотивация сотрудников организации для достижения стратегической цели?
- ◆ позволяют ли контрольные процедуры оценивать достижение эффективности деятельности?
- ◆ насколько мониторинг ключевых показателей эффективности влияет на действенность обратной связи в процессе реализации стратегии.

Первый вопрос появляется, когда организация не может менять стратегическую цель, которая была принята коллективом организации. Однако может случиться такая ситуация, когда цель стратегического управления не была доведена до работников в полной мере, что не позволит в перспективе получить нужного результата.

Второй вопрос характеризуется отсутствием совместности между программами развития организации и заданиями для конкретных подразделений и сотрудников. Традиционный внутренний контроль ориентирован на реализацию краткосрочных целей организации и к этому привыкли специалисты организации. Стратегические задания ориентированы на долгосрочный период, что требует от сотрудников повышенного внимания и усилий. Поэтому труд работников в системе стратегического управления должен быть мотивирован в большей степени, нежели при выполнении текущих заданий.

Таблица 1.

Ключевые показатели эффективности стратегий роста, стабилизации и спада.

Ключевые показатели эффективности	Стратегия роста	Стратегия стабилизации	Стратегия спада
Выручка	+	+	+
Чистая прибыль	+	+	
Рентабельность продаж	+	+	
Рентабельность инвестиций	+	+	
Численность	+	+	+
Затраты		+	+
Запасы			+
Задолженность			+
Коэффициент текущей ликвидности		+	+

Третий вопрос связан с инструментарием, который позволяет оценивать достижение стратегической цели. Безусловно, он отличается от обычных контрольно-аналитических приемов своей динамической направленностью. Отклонения целевых показателей от фактически достигнутых можно классифицировать как разрывы, требующие обоснования и устранения. Информация о разрывах появляется в результате проведения GAP-анализа (анализа разрыва).

GAP-анализ включает в себя следующие операции:

- ◆ определение стратегических KPI организации;
- ◆ выявление тенденций изменения показателей для выбора стратегии развития организации;
- ◆ определение разницы между целевым и фактически достигнутым состоянием организации предприятия.

Наиболее типичными стратегическими разрывами в развитии организации, являются:

- ◆ разрыв между стратегическими планами и тактическими (оперативными) планами;
- ◆ разрыв между ассортиментом продукции и структурой спроса;
- ◆ разрыв между темпами развития по стратегическому плану и фактическими темпами развития;
- ◆ другие разрывы.

Для выявления причин возникновения разрывов можно воспользоваться мнениями экспертными, которые не только назовут причины, но и ранжируют их для целенаправленного принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

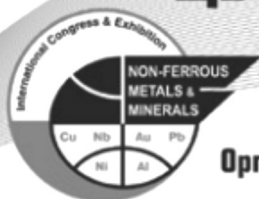
1. Бирюкова О. В. Оценка эффективности стратегического управления / О. В. Бирюкова, Ю. М. Логвина: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76675.doc.htm.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с. С.186.
3. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. – М.: Book Chamber International, 2004. – 268 с.
4. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. – М.: Экзамен, 2005. 288 с.
5. Хорин А. Н. Стратегический анализ / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с. с.23.

© Е.С. Колесов, (kolesov.evgeny@gmail.com), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

IX Международный Конгресс и Выставка «Цветные металлы и минералы»

Красноярск

11-15 сентября 2017



Оргкомитет: +7(391) 269-56-47, 269-56-48, nfmsib@nfmsib.ru, www.nfmsib.ru

XXIII КОНФЕРЕНЦИЯ «АЛЮМИНИЙ СИБИРИ»

- Производство глинозема
- Получение алюминия
- Углеродные материалы
- Литье, ОМД и 3D алюминия и сплавов
- Технологии обработки черных и цветных металлов и сплавов
- Электротермия черных и цветных металлов

XI КОНФЕРЕНЦИЯ «МЕТАЛЛУРГИЯ ЦВЕТНЫХ и РЕДКИХ МЕТАЛЛОВ»

- Термодинамика и кинетика гетерогенных процессов и поверхностных явлений
- Аффинаж платиновых металлов
- Физико-химическое материаловедение
- Развитие металлургии и проблемы экологии

XIII КОНФЕРЕНЦИЯ «ЗОЛОТО СИБИРИ»

- Минерально-сырьевая база цветных и благородных металлов

ПЛАКСИНСКИЕ ЧТЕНИЯ - 2017:

«Современные проблемы комплексной переработки труднообогатимых руд и техногенного сырья»

- Дезинтеграция и рудоподготовка
- Флотация, гравитация, магнитная и электромагнитная сепарация
- Комплексная переработка минерального сырья, гидрометаллургические процессы
- Переработка техногенного сырья. Экологические и экономические аспекты

РЕКЛАМА