**ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ**

**6.1. Стратегический контроль**

**6.2. Стратегический контролинг**

**6.2.1. Функции стратегического контролинга**

**6.2.2. Стратегический и тактический контролинг**

**1. Стратегический контроль**

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является уяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

В процессе формирования концептуальных основ стратегического контроля необходимо провести:

- обоснование и выбор контролируемых параметров, используемых в процессе оценки выбранной стратегии развития организации;

- обоснование системы стандартов (нормативов), применяемых в качестве базы для сравнения;

- определение фактических значений контролируемых параметров;

- выявление отклонений и [анализ](http://www.strategplann.ru/strategic-analysis/environmental-analysis-of-the-enterprise-strategic-analysis.html) причин, обусловивших возник­новение отклонений от выбранной стратегии развития организации;

- разработку системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии развития организации.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что процесс внедрения страте­гического контроля в организации сопряжен с решением достаточно большого числа проблем, основные из которых связаны с изменением контролируемых параметров, организационной структуры и методов руководства предприятием.

В общем случае ***процесс стратегического контроля*** должен вклю­чать три основные стадии:

1. формирование системы контролируемых стратегических пара­метров;
2. проведение контрольной оценки;
3. принятие управленческих решений по результатам стратегиче­ского контроля.
4. **Формирование системы контролируемых стратегических пара­метров**

Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

• показатели эффективности;

* показатели использования человеческих ресурсов;
* показатели, характеризующие состояние внешней среды;
* показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить *их приоритеты*, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно *установить субординацию временных предпочтений*. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Вторым элементом системы стратегического контроля является *создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля*. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует несколько возможных подходов к построению систем измерения и отслеживания. *Первая* система — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования организации. Здесь могут измеряться цены на продукты организации, цены на акции организации и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. *Второй* подход — это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. *Третий* подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация. *Четвертый* подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

*Пятый подход* – использование системы сбалансированных показателей.

1. **Проведение контрольной оценки**

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

1. **Принятие управленческих решений по результатам стратегиче­ского контроля.**

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

**2. Стратегический контролинг**

**2.1. Функции стратегического контролинга**

**Стратегический контролинг** предназначен для обеспечения коорди­нации функций стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения процесса стратегического планирова­ния и управления в организации.

Для того чтобы формируемая [стратегия](http://www.strategplann.ru/overall-strategy/introduction-strategy.html) развития организации была обоснованной, необходимо создать информацион­ную систему раннего выявления (обнаружения) будущих тенденций как в развитии организации, так и внешней среды. В соответствии с этим в задачи стратегического контролинга должно входить оказа­ние методической и организационной помощи по созданию системы раннего выявления тенденций и факторов, способных принести при их развитии либо выгоду, либо ущерб.

***Задачи стратегического контролинга***

* контроль реализации корпоративной стратегии;
* становление и развитие информационного обеспечения стратегического управления;
* мониторинг стратегических индикаторов/показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
* первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
* первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
* участие в постановке целей организации;
* участие в стратегическом анализе и «стратегической» рефлексии;
* координация всех этапов стратегического управления как процесса и как системы.

|  |  |
| --- | --- |
| Функции контролинга | Содержание |
| Учет | - обоснование, разработка и ведение системы внутреннего учета в организации;  - унификация критериев и методов оценки деятельности как организации в целом, так и отдельных её структурных подразделений |
| Планирование | - обеспечение информационной поддержки процесса стратегического и оперативного планирования в рамках организации;  - координация процесса обмена информацией в процессе управленческой деятельности в организации;  - совершенствование содержания и структуры систем стратегического и оперативного планирования в организации;  - координация и увязка стратегических и текущих планов развития организации;  - разработка и последующая корректировка методических подходов к оценке достоверности и реалистичности разрабатываемых стратегических и текущих планов развития организации |
| Контроль | - обоснование и выбор показателей (параметров) стратегического и текущего планов, контролируемых в содержательном и временном разрезах; |
|  | - сопоставление плановых и фактических величин для оценки степени достижения целей стратегического плана развития организации;  - [анализ](http://www.strategplann.ru/strategic-analysis/environmental-analysis-of-the-enterprise-strategic-analysis.html) и оценка возникающих отклонений от параметров стратегического плана, выявление причин отклонений фактических показателей от плановых, выработка предложений для предотвращения такого рода отклонений |
| Информационно- аналитическое обеспечение | - разработка содержания и структуры информационного обеспечения для осуществления контроля за процессом реализации стратегического плана развития организации;  - стандартизация информационных потоков, носителей и каналов коммуникации в рамках организации;  - предоставление информации, позволяющей осуществлять контроль за ходом реализации планов развития организации;  - сбор и систематизация наиболее значимых показателей (параметров), применяемых в процессе оценки степени реализации планов развития организации;  - обоснование и разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений в рамках организации;  - обеспечение эффективности функционирования информационного обеспечения контролинга |
| Специальные функции | - сбор, систематизация и анализ информации о состоянии внешней среды организации;  - проведение сравнительной оценки результатов деятельности организации по сравнению с его конкурентами;  - проведение расчетов по оценке эффективности инвестиционных проектов, осуществляемых в рамках организации |

Степень реализации в организациях функций контролинга зави­сит главным образом от следующих факторов:

- социально-экономического положения организации;

- понимания руководством организации важности и полезности внедрения контролинга;

- размера организации (численности занятых, объема производства);

- уровня квалификации управленческого персонала организации;

- номенклатуры выпускаемой продукции;

- уровня диверсификации производства;

- сложившегося уровня конкурентоспособности организации;

- уровня квалификации сотрудников, занимающихся контролингом.

**Стратегический контролинг** как целевая подсистема в первую очередь оценивает ход реализации стратегии; возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии; принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных целей и миссии организации.

В организации с поставленным стратегическим управлением функции стратегического контролинга распределены по различным ее подразделениям.

Основные функции и задачи стратегического контролинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность в так называемом «рабочем порядке», решаются и осуществляются отделом стратегического развития.

Необходимо отметить, что зарубежный опыт свидетельствует о том, что организации, которые признают важность как стратегического, так и оперативного контролинга и формируют специальные организа­ционные подразделения, занимающиеся выполнением функций контролинга, функционируют наиболее эффективно.

**2.2. Стратегический и тактический (оперативный) контролинг**

Основная задача оперативного контролинга заключается в оказании помощи управленческим работникам в достижении запланированных целей функционирования и развития предприятия. Он ориентируется преимущественно на краткосрочный результат и его инструментарий существенно отличается от подходов и методов стратегического контролинга. Основные отличительные черты систем стратегического и оперативного контролинга представлены в таблице 2.

Сравнение стратегического и тактического (оперативного) контролинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Стратегический контролинг** | **Тактический контролинг** |
| Среда | Внешняя и внутренняя | Внутренняя |
| Вид  управления | Стратегический | Тактический - оперативный |
| Цели | Поддержание стратегического  потенциала | Обеспечение тактической -оперативной прибыльности и ликвидности |
| Задачи | 1.Определение критических  внешних и внутренних  стратегических позиций  2.Контроль основных  индикаторов в соответствии со  стратегическими целями.  3.Контроль выполнения  стратегических решений.  4.Участие в постановке  стратегических целей.  5.Участие в разработке  стратегий.  6.Анализ стратегической  эффективности.  7.Стратегичекая рефлексия. | 1.Контроль тактических  показателей.  2.Контроль текущего и оперативного планирования.  3.сравнение плановых и фактических  показателей тактического управления.  4.Контроль выполнения текущих  планов по отклонениям.  5.Определение узких мест тактического управления.  6.Создание и развитие системы  информационного обеспечения  тактического управления. |

Использование методологии стратегического и оперативного контролингов в качестве средства поддержки деятельности управленческих работников позволит значительно повысить эффективность уп­равления функционированием и развитием организации.

Оперативный контролинг должен обеспечивать координацию про­цессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках предпри­ятия. Главной задачей оперативного контролинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менед­жеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

Основное различие между стратегическим и оперативным контролингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период.

Вместе с тем в реальной практической деятельности стратегичес­кий и оперативный контролинг достаточно тесно взаимодействует друг с другом в процессе реализации функций управления. Служба контролинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия в процессе разработки стратегичес­ких и оперативных планов развития предприятия, а также осуществ­ляет контроль за их выполнением.