

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

О.А. Лаенко, ассистент

К.Е. Денисова, студент

Уральский государственный экономический университет
(Россия, г. Екатеринбург)

Аннотация. В статье исследуются принципы стратегического контроллинга как системы управления хозяйствующими субъектами. Авторами рассматривается сущность понятие «стратегический контроллинг», приведены основные функции и задачи стратегического контроллинга. Выделяются основные составляющие стратегического планирования, стратегического контроля и стратегического информационного обеспечения. Приведены основные инструменты стратегического контроллинга, позволяющие разработать жизнеспособную стратегию развития предприятия и реализовать ее на оперативном уровне управления предприятием.

Ключевые слова: контроллинг, стратегический контроллинг, стратегическое планирование, стратегический контроль, стратегическое информационное обеспечение, инструменты стратегического контроллинга.

В современных условиях управление организацией как экономической системой требует решения множества проблем, вызванных как внешними, так и внутренними факторами. Следовательно, необходима новая концепция управлению предприятием и инструменты для решения проблем, позволяющие улавливать тенденции изменения внешней окружающей и рационально реагировать на них.

В настоящее время одним из основных направлений развития управления предприятием является разработка и внедрение системы контроллинга. Концепция контроллинга выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации, ввиду того, что позволяет решать в комплексе ряд вопросов, таких как: стабильное функционирование бизнеса в долгосрочной перспективе, выявление и приведение в действие имеющихся внутрифирменных резервов, оперативное и эффективное внедрение инновационных проектов, стратегии развития предприятия и многие другие.

Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Контроллинг – это система управления предприятием, направленная на достижение долгосрочных целей путем координирования

стратегического и оперативного уровня управления. Таким образом, контроллинг позволяет осуществить постоянный контроль над достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия, по этому принципу выделяют стратегический контроллинг и оперативный контроллинг.

Базовая цель всех хозяйствующих субъектов заключается в обеспечении их долгосрочной эффективной деятельности, приносящей пользу обществу, налоги государству, занятость и достойную оплату труда персоналу, прибыль и дивиденды собственникам. Кроме того, одной из целей компаний является повышение их стоимости в долгосрочной перспективе. Предпринимательская деятельность коммерческих организаций зависит от множества внутренних условий ведения бизнеса и влияния на него внешних факторов. Чтобы добиться оптимальных результатов деятельности компании, требуется уникальная система учета, анализа и контроля указанных условий и обстоятельств. В современной теории и практике управления она получила наименование стратегического контроллинга.

Стратегический контроллинг можно рассматривать как функцию высшего руководства компании, которая состоит в выборе концепции и образа действий по

достижению долгосрочных целей хозяйствующего субъекта в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды. Система стратегического контроллинга предусматривает определение предпочтительной траектории работы и развития предприятия, постановку и обоснование его стратегических целей, формирование и распределение ресурсов и управление факторами, которые обеспечивают предприятию конкурентные преимущества в текущий период и в перспективе.

Стратегический контроллинг должен создавать новые возможности успешной деятельности в перспективе и помогать предприятию эффективно использовать, имеющиеся у него преимущества. Ориентация стратегического контроллинга на длительную перспективу требует постоянного учета факторов времени и риска, анализа производственного и финансового потенциала компании, взаимодействия всех функциональных областей деятельности предприятия.

Таким образом, *стратегический контроллинг* – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и корректировки стратегии; контролирует работу всей системы в целом и всех функциональных областей деятельности предприятия, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Основная цель стратегического контроллинга – обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и контроля достижения предприятием намеченной стратегической цели развития. Кроме того, стратегический контроллинг нацелен на координацию и контроль функций стратегического планирования.

Центральным пунктом стратегического планирования долгосрочное процветание компании, путем разработки и реализации стратегий предприятия. Процесс стратегического планирования можно разбить на следующие фазы: анализ исходной ситуации, разработка и формулирование страте-

гических целей и формирование стратегических мероприятий.

Анализ исходной ситуации позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, сформулировать возможности и опасности созданные внешней средой, оценить привлекательность рынка на котором функционирует предприятие и позиции компании относительно существующих конкурентов на рынке. Разработка стратегических целей осуществляется посредством формулирование видении, миссии компании и выработкой целей по функциональным областям деятельности предприятия. Результатом разработанной стратегии являются стратегические мероприятия, реализации которых осуществляется на оперативном уровне управления.

Функциями стратегического контроллинга 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 мероприятий;
- координацию и планирование отдельных стратегических мероприятий 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 стратегическим планом.

Задача стратегического контроля – сопровождать и поддерживать стратегиче-

ский план относительно обеспечения его жизнеспособности. При формировании концепции стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие задачи:

- выделение контролируемых величин для контроля и оценка потенциала успеха;
- формирование нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- установление фактических значений контролируемых величин;
- контроль реальных величин по отношению к плану путем сравнения плана и факта и сравнение плана с реально сложившимися контролируемыми показателями, характеризующими действительный потенциал успеха;
- выявление отклонений и анализ причин, выявление ответственных за несоответствия;
- разработка необходимых корректирующих мероприятий для устранения негативных отклонений.

Следовательно, главная задача стратегического контроля заключается в способствовании достижения стратегической цели предприятия. Здесь анализируется и оцениваются эффективность оперативной деятельности и существующей структуры управления, а также корректность поставленной цели. В частности, на этой фазе могут проводиться анализ, сравнение и оценка отклонений, а также определение причин, вызвавших выявленные отклонения.

Чтобы реализуемая стратегия была корректной, необходимо иметь информационную систему раннего обнаружения будущих тенденций как вне предприятия, то есть во внешней среде, так и внутри него. Внешние «индикаторы» должны информировать об экономических, политических, социальных и технологических тенденциях развития. Внутренние «индикаторы», представляющие собой на практике отдельные показатели и их системы, призваны информировать руководство о текущем состоянии предприятия, а также прогнозировать кризисные ситуации на

предприятии в целом или в отдельных сферах его деятельности.

В первую очередь речь идет о методах анализа рынков, конкуренции, жизненного цикла продуктов, слабых и сильных сторон предприятия, перспектив диверсификации продуктов с учетом динамики емкости и доли рынка.

Инструменты стратегического контроллинга – это способы управления, применяемые при стратегическом планировании и контроле, за достижением стратегических целей. Основные инструменты стратегического контроллинга: портфельный анализ, анализ кривой жизненного цикла, SWOT – анализ, анализ потенциала, техника сценариев, прогнозирование, GAP – анализ и конкурентный анализ.

В состав инструментария стратегического контроллинга входят инструменты для оценки существующего состояния предприятия, прогнозирования его будущего в стратегическом периоде, разработка системы учета влияния различных факторов на ожидаемые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия и отклонений от них. Это необходимо, чтобы обеспечить системность стратегического контроллинга и конкретизировать его содержание. В состав инструментов входят также разные виды взаимосвязанных показателей, методик их расчета и анализа, прогнозирования, учета и контроля.

Стратегические решения могут приниматься как на уровне разработки стратегии развития предприятия, так и в ходе ее реализации. И для тех и для других решений нужна специальная, разносторонняя информация. На этой стадии разработки стратегии чем больше информации о внутренних и внешних условиях функционирования предприятия, тем достовернее будет проведен анализ исходного положения компании и в свою очередь повысит корректность поставленных целей. Важно выделить наиболее существенную информацию, опираясь на которую можно сформировать правильное видение внешней среды. Обычно к ней относят прогноз экономической ситуации в стране и в мире в

долгосрочном периоде, тенденции в изменении хозяйственного и налогового законодательства в Российской Федерации, основные достижения научно-технического прогресса в отрасли и смежных областях хозяйствования, которые наверняка будут внедряться предприятиями отрасли, перспективы развития рынков как российских, так и зарубежных, обеспечивающих предприятие ресурсами, возможности расширения рынков, на которые поставляется продукция. В ходе реализации стратегии возникает потребность в информации об отклонениях от принятых целей развития, причинах их возникновения. Информационная поддержка нужна, чтобы решать, какие корректирующие мероприятия необходимо провести для достижения конечных целей стратегического периода. Возможно, на основе этой информации придется что-то подкорректировать и дополнить перечень мероприятий ранее принятой стратегии.

Подводя итог всему вышесказанному можно сделать вывод, что стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и стратегического информационного обеспечения.

Стратегический контроллинг развивался последовательно от долгосрочного планирования к стратегическому, от стратегического планирования к стратегическому управлению, от стратегического управления к стратегическому контроллингу. В отличие от стратегического управления, стратегический контроллинг предусматривает контроль за реализацией стратегии, ее корректировку при изменении обстоятельств внешней среды. Главное различие между долгосрочным и стратегическим

планированием состоит в трактовке будущего. При долгосрочном планировании предполагается, что будущее предсказуемо и плановые показатели деятельности предприятия находятся путем экстраполяции сложившихся тенденций, итоговые показатели деятельности должны улучшаться, а цели быть оптимистическими.

В стратегическом планировании нельзя полагаться на то, что будущее непременно лучше прошлого и нельзя не реагировать на внешние сигналы рынка, способные изменить сложившиеся тенденции и положение компании. Стратегический контроллинг делает ставку на следующее: оценку возможностей, подходов в стратегическом управлении, сравнение перспектив предприятия в разных сферах деятельности, постановку и корректировку приоритетов, анализ направлений развития. Задача стратегического учета - выявление тенденций, опасностей и угроз, возможностей диверсификации деятельности и определение условий ее осуществления. Для стратегического контроллинга важно, почему в полной мере не реализована стратегия и что нужно сделать, чтобы снизить воздействие негативных факторов и негативных отклонений плана от факта.

Таким образом, стратегический контроллинг призван помочь предприятию эффективно использовать имеющиеся потенциал и создавать новые условия успешной деятельности в перспективе. Контроллинг в стратегической сфере выступает как «внутренний консультант» высшего руководства и собственников хозяйствующего субъекта при постановке стратегических целей и задач и их достижении.

Библиографический список

1. *Стратегический контроллинг: учебное пособие* / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 216 с.
2. *Стратегический маркетинг для магистров: Учебник* / Под общ.ред. О.Н. Жильцовой – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 354 с.
3. *Финансовый контроллинг в холдингах: монография* / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
4. *Энциклопедия производственного менеджера: стратегический контроллинг*: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskij-controlling.html> (дата обращения: 07.10.2016)

STRATEGIC CONTROLLING

O.A. Laenko, *assistant*

K.E. Denisova, *student*

Ural state university of economics

(Russia, Yekaterinburg)

Abstract. *In this article, principles of strategic controlling are explored as a system of companies' management. The authors consider the essence of the concept "strategic controlling", main function and tasks are given. Main elements of strategic planning, strategic control and strategic information maintenance are highlighted. Basic instruments of strategic controlling, allowing developing a viable strategy of companies development and implementing it on operative level of companies' management are given.*

Keywords: *controlling, strategic controlling, strategic planning, strategic control, strategic information maintenance, instruments of strategic controlling*