

3.1. Инструменты решения задач стратегического контроллинга

Цикл работ в области стратегического управления, как и работы в области любого вида управленческой деятельности, можно представить состоящим из пяти основных функций управления: планирования, учета, контроля, анализа и регулирования. Центральным пунктом стратегического управления является разработка стратегий (стратегических планов) — направлений действий по достижению стратегических целей предприятия.

Можно выделить три этапа стратегического планирования¹.

Первый этап — поиск и формулирование стратегической цели. На этом этапе формулируются миссия и видение развития предприятия. Миссия — основная, общая цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Миссия — не параметрическая категория, в ней должна содержаться формулировка потенциала успеха компании. Видение компании — это будущие планы предприятия, предполагаемый вид или состояние предприятия в будущем (модель «как должно быть», или модель *TO-BE*). Стратегическая цель — это конкретные значения отдельных характеристик предприятия, достижение которых является желательным и на реализацию которых направлена деятельность предприятия. Стратегические цели должны быть измеримы. Примеры параметров стратегических целей: доля рынка, капитализация компании, объем продаж, прибыль, рентабельность.

Второй этап — формирование и оценка стратегии. Предполагает фиксацию исходной ситуации, потенциалов и «стратегических люков» (разность между возможными и реально достигнутыми параметрами стратегических целей). Стратегия — это направление генерального пути предприятия от исходного состояния (модель «как есть», или модель *AS-IS*) к долговременной стратегической цели (модель *TO-BE*).

Третий этап — принятие стратегического решения. Альтернативных стратегий может быть разработано несколько. На этом этапе происходит сравнение и выбор наиболее важной стратегической альтернативы с использованием инструментария, имеющегося в арсенале системы контроллинга предприятия. На предприятии может быть утвержден документ «Стратегический план (программа) развития предприятия».

В качестве основных инструментов стратегического контроллинга используются следующие методы и модели: *SWOT*-анализ,

метод управления по слабым сигналам, *PEST*-анализ, метод разработки сценариев развития бизнеса, *GAP*-анализ (анализ стратегических «разрывов»); матрица *BCG*, матрица Портера (модель пяти сил), система раннего предупреждения, *ABC*- и *XYZ*-анализы, метод бенчмаркинга, метод *target costing* (целевых издержек), система сбалансированных показателей (ССП, или *BSC*), матрица *Ansoff*, методы прогнозирования, методы экстраполяции и интерполяции тенденций, методы экспертных оценок, метод мозгового штурма, метод *MindMap* и многие другие.

В системе контроллинга должна быть спроектирована подсистема инструментов подготовки вариантов решения задач стратегического управления предприятием. Эта подсистема включает основные методы, модели, алгоритмы решения стратегических задач предприятия, адаптированных с учетом специфики самого предприятия. В системе контроллинга также должны быть спроектированы соответствующие элементы вспомогательных подсистем: информационного, программного, технического обеспечения, которые должны обеспечить своевременное решение задач стратегического контроллинга на предприятии. На рис. 3.1 приведен возможный вариант структурной схемы системы контроллинга с детализированной подсистемой инструментов стратегического контроллинга¹.

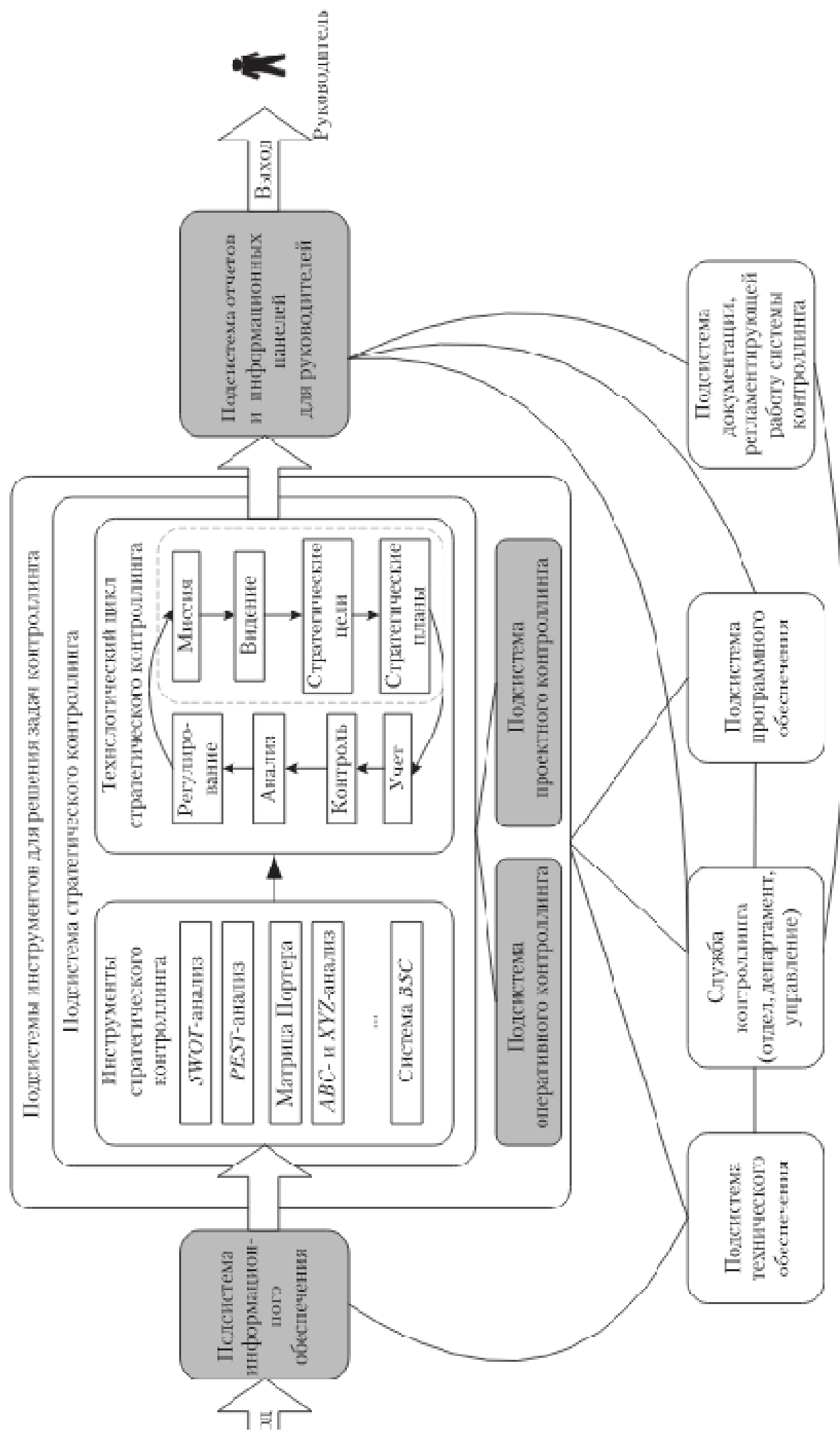


Рис. 3.1. Структурная схема системы контроллинга с детализированной подсистемой инструментов стратегического контроллинга

Развитие данных тенденции привело в конце XX столетия к формированию такого управленческого инструмента, как система сбалансированных показателей, которая позволяет оценить деятельность организации по четырем аспектам (см. рис. 2.9): финансовый, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы, возможности развития и роста.

По смыслу такая система является попыткой достижения сбалансированности множества различных экономических факторов.

94

Процесс разработки сбалансированной системы показателей включает [8, 64—65]:

1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней.
2. Разработка и подтверждение миссии компании в ней.
3. Определение ключевых аспектов деятельности компании.
4. Детализация миссии компании.
5. Определение ключевых факторов успеха.
6. Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей.
7. Разработка корпоративной стратегической карты.
8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений.
9. Определение конкретных целей.
10. Разработка плана мероприятий.
11. Внедрение стратегических карт.

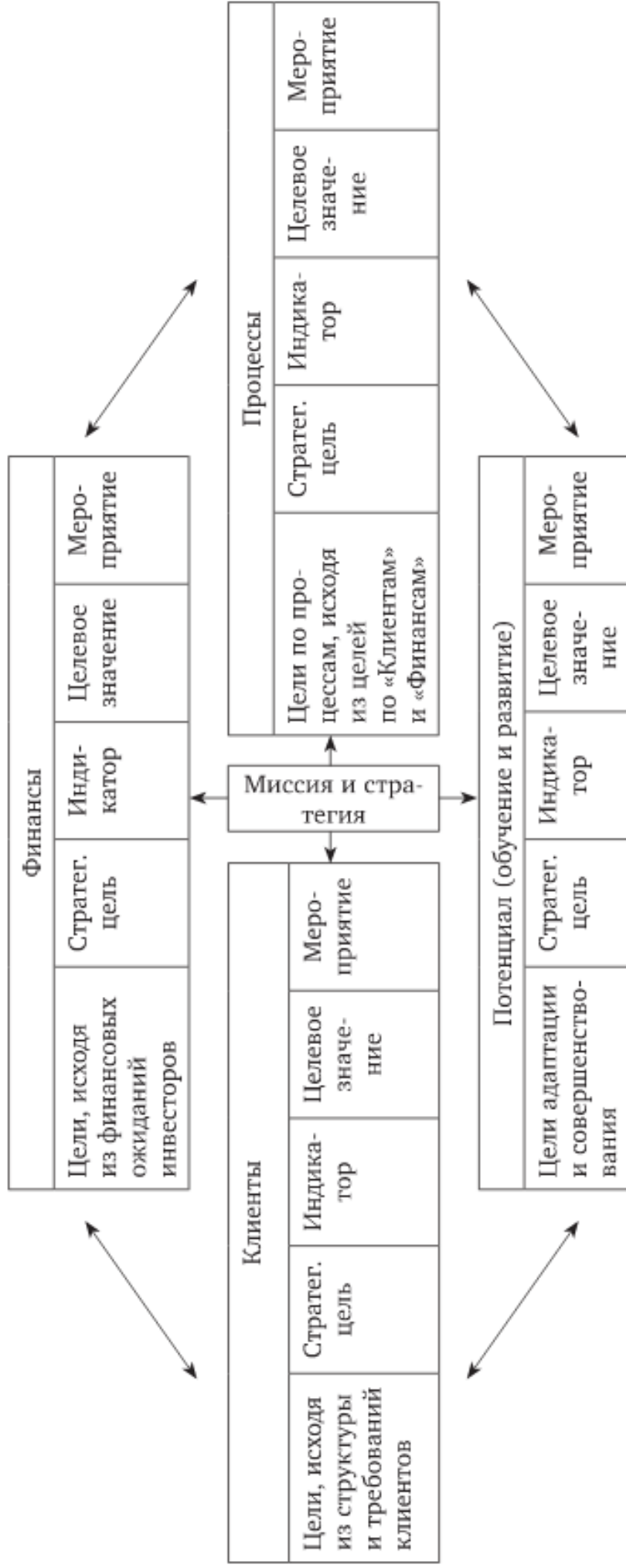


Рис 2.9. Сбалансированная система показателей

Одним из центральных понятий, используемых при разработке системы сбалансированных показателей является понятие критических факторов успеха.

Критические факторы успеха представляют собой «мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной» [4, 194]. Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности, имеющие измеряемое выражение.

При выборе конкретного набора показателей необходимо ограничиться всего лишь несколькими, наиболее значимыми показателями. Достаточно ограниченный набор решающих показателей может характеризовать большое количество факторов успеха. В систему также может быть включено и несколько второстепенных показателей, которые со временем могут приобрести большое значение.

Для оценки степени реализации факторов успеха устанавливаются целевые значения показателей, которые являются эталоном, к которому следует стремиться.

После того как для каждого из выделенных аспектов определены цели, показатели, установлены их целевые значения, разрабатывается программа конкретных действий — стратегическая инициатива, определяющая направления выделения необходимых инвестиций.

Стратегический контроллинг		Оперативный контроллинг	
Элементы стратегического контроллинга	Показатели	Элементы оперативного контроллинга	Показатели
1	2	3	4
Финансовая составляющая	Рост рентабельности активов	Финансовая составляющая	Рентабельность продукции, коэф.
	Прирост инвестиций в основное производство		Удельные затраты на единицу каждого вида продукции, тыс. руб.
	Прирост внеоборотных активов		Выполнение плана по себестоимости по каждой зоне ответственности, тыс. руб.
	Достижение положительной экономической добавленной стоимости, тыс. руб.		Структура издержек, тыс. руб., в т. ч.: – материальные затраты; – затраты на оплату труда; – отчисления по страховым взносам; – амортизация; – прочие затраты.
			Оборотные активы
			Балансовая прибыль, тыс. руб.
Клиентская составляющая	Прирост объема произведенной продукции в тыс. руб. для: – внутренних потребителей; – зарубежных потребителей.	Клиентская составляющая	Объем произведенной продукции в тыс. руб. для: – внутренних потребителей; – зарубежных потребителей.
	–		Цена единицы продукции на: – внешнем рынке, тыс. руб. – внутреннем рынке, тыс. руб.
	Увеличение количества филиалов и представительств, ед. – в России; – за рубежом.		–
	Среднегодовой прирост брендированной продукции по рынкам продаж, коэф.: – внутренний; – ближнее зарубежье; – дальнее зарубежье.		Доля брендированной продукции по рынкам продаж, коэф.: – внутренний; – ближнее зарубежье; – дальнее зарубежье.
	Прирост клиентской базы, ед.: – ОАО; – ЗАО;		Состав клиентской базы, ед.: – ОАО; – ЗАО;

Бизнес-процессы	Повышение уровня сертификации бизнес-процессов по стратегическим подразделениям предприятия, коэф.	Бизнес-процессы	–
	Повышение уровня соответствия технологической и технической применимости, коэф.		–
	Повышение уровня применяемых технологий требованиям современного производства, коэф.		–
	Прирост количества внедренных инновационных технологий по стратегическим производственным подразделениям, ед.		Количество внедренных инновационных технологий по стратегическим производственным подразделениям, ед.
	Увеличение темпов роста реализации продукции		Объем товарной продукции, тыс. руб.
	–		Объем реализованной продукции, тыс. руб.
	Прирост количества клиентов по объемам продаж свыше 100 тыс. руб.		Количество клиентов по объемам продаж свыше 100 тыс. руб.
Повышение доли инновационной продукции в общем объеме выпуска, коэф.	Доля инновационной продукции в общем объеме выпуска, коэф.		
	Повышение доли готовой продукции, соответствующей санитарно-гигиеническим условиям пользования		Доля готовой продукции, соответствующей санитарно-гигиеническим условиям пользования
	Прирост количества экологических и социально значимых проектов, ед.		Количество экологических и социально значимых проектов, ед.
Составляющая обучения и роста	Повышение уровня квалификации персонала по категориям работающих	Составляющая обучения и роста	Уровень квалификации персонала по категориям работающих
	Повышение эффективности функционирования системы управления знаниями или ее подсистем: – алгоритмической; – трансфертной;		Наличие на предприятии системы управления знаниями или ее подсистем: – алгоритмической; – трансфертной; – креативной.