

УДК 65.012.7

Лаенко О. А.
Laenko O. A.

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

INSTRUMENTS OF STRATEGIC CONTROLLING

Автор приводит цель и задачи стратегического контроллинга, среди которых выделяются стратегическое планирование, стратегический контроль, стратегическое информационное обеспечение. В статье рассматриваются инструменты стратегического контроллинга, применяемые при стратегическом планировании и контроле достижения стратегических целей.

The author gives the aim and tasks of strategic controlling, highlighting strategic planning, strategic control and strategic information support. In the article the instruments of strategic controlling used for strategic planning and monitoring achieving of strategic aims are considered.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, задачи стратегического контроллинга, инструменты стратегического контроллинга.

Keywords: strategic controlling, tasks of strategic controlling, instruments of strategic controlling.

Термин контроллинг впервые был использован в США еще в 1880 г, однако широкое распространение концепция контроллинга как система управления предприятием начала получать в 30-х гг. XX в., в период экономического кризиса. В Европе контроллинг появился лишь в 80-х гг. XX в. Причинами внедрения контроллинга послужила волна массовых банкротств коммерческих организаций, вызванная недостаточной ориентацией предприятий на рыночные условия хозяйствования, низким уровнем платежеспособности в связи с несовершенным соотношением собственного и заемного капитала и т. д. На российских предприятиях система контроллинга начала появляться с 1990-х гг. с переходом на рыночные принципы хозяйствования. Одной из главных причин внедрения контроллинга является необходимость системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами.

Контроллинг можно классифицировать по нескольким признакам: в зависимости от уровня управления и от функциональных областей деятельности. Так, уровни управления подразделяются на стратегический и оперативный, в связи с этим выделяют стратегический контроллинг и оперативный контроллинг. В зависимости от функциональных областей деятельности выделяют контроллинг маркетинга, инноваций, персонала, финансовый контроллинг (включая контроллинг инвестиций). У каждого вида контроллинга есть соответствующая цель, задачи и инструменты.

Основной целью стратегического контроллинга является обеспечение эффективной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе [5]. Данная цель достигается посредством решения следующих задач:

1. *Внедрение стратегического планирования на предприятии.* Ключевым вопросом стратегического планирования является разработка корпоративной стратегии развития. Служба контроллинга предоставляет методику формирования стратегии предприятия и непосредственно участвует в ее разработке. Произведя анализ исходной ситуации, компания разрабатывает миссию и устанавливает стратегические цели. Результатом разработанной стратегии являются стратегические мероприятия, которые затем реализуются на оперативном уровне.

2. *Организация стратегического контроля.* Стратегический контроль подразумевает формирование контролируемых величин, посредством которых оценивается степень внедре-

ния реализуемой стратегии. По контролируемым величинам устанавливаются нормативные значения, и по окончании отчетного периода сравнивается план с фактом. Негативные отклонения подвергаются анализу, устанавливаются причины отклонений, выявляются ответственные за отклонение. По результатам анализа отклонений разрабатываются корректирующие мероприятия для снижения отклонения от стратегического курса. Вопрос формирования контролируемых величин широко освещается в работах Нортон и Каплана, разработавших систему сбалансированных показателей (далее – ССП). Ученые выделяют четыре составляющие, по которым необходимо формировать контрольные показатели: финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренние бизнес-процессы и составляющая обучения и развития персонала. ССП характеризуется тем, что позволяет совместить финансовые и нефинансовые показатели деятельности с учетом причинно-следственных связей результирующими показателями и ключевыми факторами достижения стратегической цели [1].

3. *Внедрение стратегического информационного обеспечения.* Стратегическое информационное обеспечение служит базой как в процессе разработки стратегии предприятия, так и в период ее реализации. Информационной базой стратегического уровня является анализ экономических, политических, технологических и социальных тенденций. Кроме того, для поддержания своей конкурентоспособности хозяйствующему субъекту необходимо иметь актуальную информацию по отрасли, региону, основным конкурентам.

Инструменты стратегического контроллинга применяются при стратегическом планировании и контроле достижения стратегических целей. Инструмент, используемый для анализа отклонений между реально складывающимися показателями на предприятии и плановыми (желаемыми) показателями, получил название GAP-анализ или анализ «стратегических люков». Стратегический люк – это разница между ожидаемым значением показателя и целевым. В качестве стратегического показателя может выступать прибыль, выручка, рентабельность, доля рынка или маржинальный доход. GAP-анализ осуществляется в несколько этапов:

- определяется основной стратегический показатель деятельности;
- определяется реальная возможность предприятия во временной динамике (ожидаемое значение);
- определяется стратегическое значение показателя (целевое значение);
- устанавливается «стратегический разрыв» между реальными возможностями и стратегическим планом (рис. 1);
- предприятием разрабатываются стратегические мероприятия по ликвидации разрывов [2].

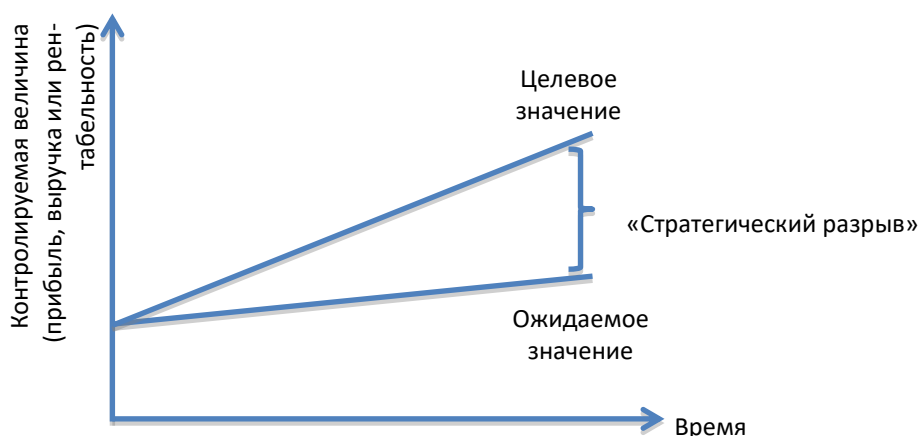


Рис. 1. График GAP-анализа

Достоинством данного инструмента является его наглядность, в то же время можно отметить, что GAP-анализ не учитывает воздействия внешней среды на деятельность предприятия и контролируемый показатель в частности. По мнению автора, анализ стратегических

люков необходимо использовать в совокупности с другими инструментами стратегического контроллинга: техника сценариев, конкурентный анализ М. Портера, PEST-анализ и SWOT-анализ. Сценарное планирование должно показать, при каких условиях, не зависящих от самой организации, возможно достижение заданного показателя. Сценарное планирование также осуществляется в несколько этапов:

1. *Установление ключевых факторов ближней внешней среды, влияющих на контролируемую величину* [3]. Под ближней внешней средой понимается анализ покупателей, анализ поставщиков и, что особенно важно, анализ конкурентов. Покупатели рассматриваются с точки зрения их платежеспособности на ближайшую и отдаленную перспективу, анализируются возможности расширения рынка за счет привлечения новых клиентов. Анализ поставщиков производится по таким критериям как возможность осуществления поставок в срок, качество поставляемого сырья, цена закупаемого сырья на рынке, возможности снижения давления на деятельность со стороны поставщиков. Особый интерес необходимо проявлять к анализу конкурентов в разрезе их стратегии, используемых технологий, каналов сбыта и т. д. Инструментом стратегического контроллинга, используемого для анализа ближней внешней среды является конкурентный анализ М. Портера. Согласно концепции М. Портера, компании противодействуют пяти конкурентным силам:

- соперничество между существующими фирмами;
- влияние поставщиков (рыночная власть поставщиков);
- влияние покупателей (рыночная власть покупателей);
- угроза появления новых конкурентов;
- угроза со стороны товаров-субститутов (товаров-заменителей).

Основная задача конкурентного анализа заключается в оценке каждой силы, определении степени ее влияния, а затем выборе такой конкурентной стратегии, которая способна максимально изолировать компанию от негативного воздействия пяти сил конкуренции и использовать сложившуюся конкурентную среду во благо предприятию [4].

Можно сделать вывод, что хозяйствующие субъекты способны в определенной степени влиять или избегать негативного воздействия факторов ближней внешней среды.

2. *Определение ключевых факторов дальней внешней среды.* Факторы, относящиеся к дальней внешней среде, отличаются тем, что предприятие никак не может на них повлиять. Здесь рационально использовать еще один инструмент стратегического контроллинга – PEST-/STEP-анализ. Суть данного анализа заключается в описании четырех групп факторов: экономических, политических, социальных и технологических. Тенденции, связанные с каждой группой факторов, не только описываются, но и определяется характер влияния на деятельность предприятия (положительное или отрицательное), определяется вероятность наступления события или проявления тенденции, и разрабатывается программа действий и противодействий по каждому фактору. Экономические факторы включают в себя:

- анализ ситуации в мировой экономике, экономике страны и анализ экономики в разрезе отрасли;

- финансовые рынки страны;
- денежно-кредитная политика государства;
- прослеживается динамика состояния основных экономических индикаторов и т. д.

К политическим факторам относится:

- изменение законодательства;
- налоговая, таможенная политика государства;
- уровень политической стабильности в стране, регионе и в странах-партнерах и т. д.

Социальные факторы характеризуются:

- демографическими изменениями;
- изменениями в уровне жизни, стиле жизни, уровне образования и т. д.
- изменением вкусов и предпочтений потребителей, изменения отношения к жизни и т. д.

Технологические факторы включают в себя:

- государственную поддержку развития технологий, создание технопарков;
- значимые для отрасли тенденции в НТП;
- появление новых материалов, товаров, услуг и т. д.

Анализ факторов дальней внешней среды также может быть построен на базе SWOT-анализа. Так, если сильные и слабые стороны описывают внутреннюю бизнес-среду предприятия, то возможности и угрозы охватывают внешнее окружение организации. Описание возможностей/опасностей предприятия основывается на анализе следующих факторов: макроэкономической ситуации, политической ситуации, технологической среды, конкурентной среды, международного положения, социального поведения и т. д. Можно сделать вывод, что SWOT-анализ оценивает, характеризует как факторы ближней внешней среды, так и дальней внешней среды. SWOT-анализ включает в себя PEST-анализ, однако, стоит отметить, что результаты PEST-анализа более глубоко оценивают влияние дальней внешней среды на деятельность предприятия.

3. *Разработка сценария.* Как правило, разрабатывают три сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

Так, использование всех вышеперечисленных инструментов стратегического контроллинга позволит более точно спланировать контролируемые величины и сформировать границы колебания показателя относительно того, как сложится внешняя среда (рис. 2). Целевое значение должно соответствовать наиболее вероятному сценарию, а границы колебания показателя – это диапазон величин контролируемой величины от пессимистического сценария до оптимистического.

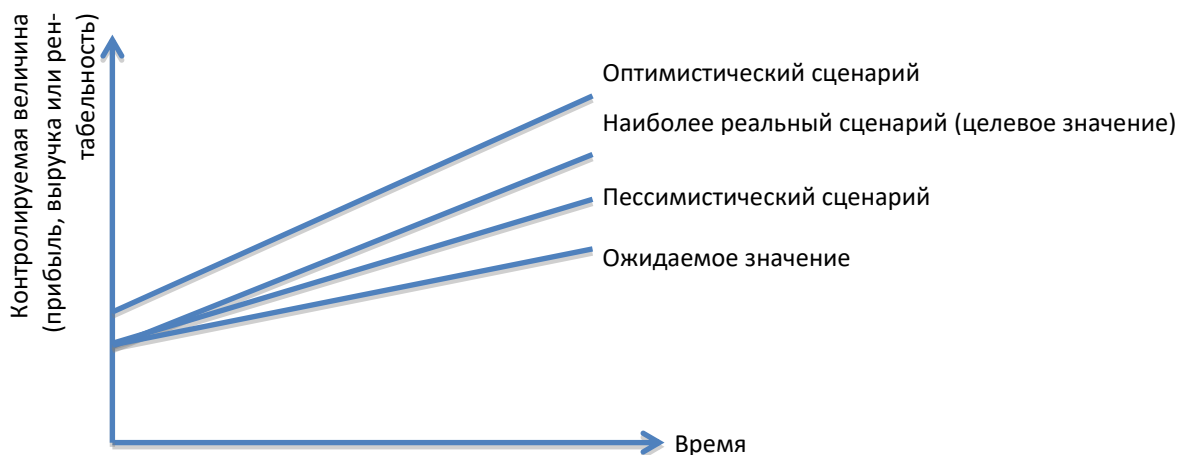


Рис. 2. График GAP-анализа и сценарного планирования

Формирование контролируемых величин не может основываться исключительно на анализе внутреннего потенциала предприятия, так как компания – это открытая система, подверженная воздействию извне. Использование GAP-анализа и сценарного планирования в комплексе позволяет более точно спрогнозировать контрольные показатели, оценить возможность достижения плана при складывающихся тенденциях внешней среды.

Таким образом, целью стратегического контроллинга является формирование стратегической цели предприятия и ее реализация. При этом цель должна быть переведена в конкретные показатели деятельности предприятия, так как только в этом случае будет возможность контролировать ход воплощения стратегии и предпринимать корректирующие мероприятия в случае отклонения от заданного направления. Стратегический контроллинг, опираясь на свои инструменты, позволяет сформировать стратегию развития компании как открытой системы.

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., исп. и доп. М. : Олимп-бизнес, 2005. 320 с.
2. Казакова Н. А., Ефремова Е. И. Концепция контроля эффективности организации : моногр. М. : Инфра-М, 2015. 234 с.
3. Попов С. Сценарное планирование и стратегический анализ // Менеджмент сегодня. 2001. № 3. С. 2–6.
4. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
5. Фалько С. Г. Систематизация концепции контроллинга и факторов, определяющих выбор инструментов контроллинга // Экономика знаний: стратегические проблемы и решения : материалы VII Междунар. науч.-практич. конф. Кубан. гос. ун-та. 2015. С. 18–25.