

УДК 658.5.012.7

Шидов А.Х. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

ФГБОУ ВПО «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х. М. Бербекова» (360004, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173), e-mail: bella_daova@mail.ru

МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

Рассмотрение вопросов организации стратегического контроля, в рамках, существующих в коммерческих организациях систем управления, является актуальной задачей в целях роста эффективности бизнеса в будущем. Место стратегического контроля, его цели и задачи, функции и этапы освещены в данной статье.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегический контроль, цель и задачи стратегического контроля, функции и этапы стратегического контроля

UDC 658.5.012.7

SHIDOV A.H. – Ph.D. in Economics, Professor

FGBOU VPO "Kabardino-Balkaria State University. H.M. Berbekov" (360004, Kabardino-Balkaria, Nalchik, st., 173), e-mail: bella_daova@mail.ru

PLACE OF STRATEGIC CONTROL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Abstract

Consideration by the strategic control, within the limits of the existing commercial organizations control systems is an important task in order to increase the efficiency of business in the future. Place of strategic control, its goals and objectives, functions and steps covered in this article.

Keywords: strategic management, strategic control, purpose and objectives, strategic control, functions and stages of strategic control

В современных условиях хозяйствования развитие бизнеса невозможно без организации действенного эффективного управления на основе принятия гибких экстренных решений, зависящих от ряда обстоятельств:

- быстрого анализа сути происходящих событий и способности вовремя распознать надвигающийся кризис;
- точного анализа возможностей конкурентов и их потенциала, для разработки мероприятий для выхода из предкризисной ситуации;
- увязки решения выявленной проблемы с основной стратегией организации и ее миссией;
- уровня технического, экономического и кадрового потенциала организации;
- мотивирования активной работы сотрудников по выходу из кризиса.

Рассмотренные обстоятельства являются, по сути, основой стратегического управления, которое представляет собой деятельность по разработке и реализации стратегии развития организации. Стратегическое управление необходимо для:

- преодоления кризисного состояния организации, вызванного расхождением ее планов и возможностей;
- обеспечения жизнеспособности организации в условиях неопределенности внешней среды;
- создания условий для долгосрочного (перспективного) развития организации с учетом внешних и внутренних возможностей.

Стратегическое управление носит упреждающий характер. Его задачей является, на наш взгляд, не исправление возникшей ситуации, а ее своевременное ее предвидение, позволяющее заблаговременно разработать эффективные мероприятия для корректировки стратегии развития.

К принципам стратегического управления следует отнести:

1. Понимание взаимосвязи и взаимообусловленности компании и

окружающей среды, используемое при постановке основных целей и задач, создании программы их осуществления.

2. Ориентация на реализацию видения будущего, миссии фирмы, ее глобальных качественных целей, достижение конкурентоспособности.

3. Учет при формировании и выборе стратегий особенностей рынков, на которых та действует, ее стратегического потенциала.

4. Формирование стратегии должно подчиняться принципу целенаправленности, призванному обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных задач;

5. Возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

6. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов организации достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов;

7. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Веснин В.Р. выявляет два подхода к стратегическому управлению: традиционный и современный.

Традиционный подход предполагает, что фирмы используют свои сильные стороны для стратегического прорыва в существующей конкурентной среде, тех возможностей, которые перед ними открываются.

Современный подход состоит в том, что компании, манипулируя своими ресурсами, сами формируют для себя такое внешнее окружение, запросы которого они могут удовлетворить с наибольшей выгодой для себя. Например,

монополии, сокращая предложение производимой ими продукции и создавая искусственный дефицит, имеют возможность завышать цены и извлекать сверхприбыль.

Иными словами, акценты постепенно смещаются от действий, связанных с подготовкой к будущему, к действиям по его целенаправленному формированию. Опора при этом делается на персонал как ценнейший ресурс фирмы, информационные системы, постоянные структурные перестройки [1, с. 8-15].

В экономической литературе выделяют три уровня объектов стратегического управления: предприятие в целом (объединение предприятий), стратегические единицы бизнеса, функциональные зоны предприятия.

Объектом стратегического управления является *стратегический процесс*, который, как правило, включает следующие этапы:

1) стратегический анализ - исследование внутренней и внешней среды фирмы, в рамках которой она действует;

2) стратегическое планирование - определение миссии, постановка целей, формулирование стратегий и рассмотрение альтернатив и окончательный выбор и составление соответствующих планов;

3) реализация стратегии - разработка новой организационной структуры и системы управления, практическая деятельность по достижению поставленных целей, в том числе в непредвиденных ситуациях, корректировка дальнейших шагов;

4) стратегический контроль - мониторинг хода реализации стратегического плана, достижения поставленных стратегических задач.

Несмотря на проработанность вопросов организации стратегического управления очень часто на практике внедрение этой системы не оправдывает ожидания руководства. В качестве причин неудач стратегического управления называют:

- нарушение баланса власти между линейным руководством и штабными подразделениями, осуществляющими стратегическое

планирование;

- слабое развитие механизма реализации стратегических планов;
- неудачную маркетинговую политику;
- отсутствие у руководителей склонностей к предпринимательству, неспособность критически оценить ситуацию, медлительность, нерешительность, бесконечные обсуждения, ожидание дополнительной информации, боязнь допустить ошибку.

На наш взгляд, основной причиной – является отсутствие должной организации стратегического контроля. Именно этой функции управления практически не уделяется внимания со стороны менеджмента фирмы.

Именно по этой причине, хотелось бы остановиться на определении места, роли и значения стратегического контроля.

Начнем с того, что однозначного определения стратегического контроля до сих пор не выработано. Различные авторы дают различные определения, по-разному трактуются его цели и задачи, методы и функции. Среди ученых разрабатывающих вопросы стратегического контроля хотелось бы назвать Мельник М.В., Гапоненко А.Л., Алексееву И.В., Хахонову Н.Н., Емельянову И.Н. Из всех существующих подходов к пониманию стратегического контроля нам кажется более удачным определение, данное Гапоненко А.Л.

Гапоненко А.Л. определяет стратегический контроль с.о.: «это сбор и обработка информации о реализации стратегии, сопоставление ее с параметрами, заданными заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать невыполнение, или какой-либо срыв, а в том, чтобы не допустить срыва, достичь стратегических целей в намеченные сроки»[2].

Полностью разделяя это мнение, считаем необходимым отметить, что стратегический контроль, по нашему мнению, занимает ведущее место в системе контрольных функций предприятия.

Он начинается с установления целей развития объекта управления, затем производится измерение полученных результатов, а потом - мониторинг состояния контролируемого объекта. На его заключительной стадии происходит сравнение результатов измерений с целевыми ориентирами и выявление расхождений, требующих корректирующего воздействия. Далее либо производятся корректирующие воздействия и устраняются отклонения, либо пересматриваются критерии оценки. В любом случае цикл контроля затем повторяется вновь.

Критерии оценки строятся на основе ранее определенных (на стадии стратегического планирования) целей. Эти цели должны быть измеримыми и четко ориентированными во времени, в целях возможности дальнейшего сопоставления достигнутых результатов, полученных организацией с предварительными ориентирами и целями. Непосредственному количественному измерению поддаются не все цели, в этих случаях целесообразно сформировать качественные показатели. Следовательно, для любой цели обязательно следует разработать контролируемые измеримые параметры (критерии), иначе весь процесс управления теряет всякий смысл. 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.

Успешный стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками: своевременность, ориентация на результат, простота, экономичность, соответствие миссии [2].

К основным современным тенденциям и направлениям развития стратегического контроля можно, на наш взгляд, отнести.

1. Возникновение и развитие стратегического аудита.
2. Расширение функций стратегического контроля и их перераспределение между исполнителями.
3. Улучшение информационное обеспечения контроля.

Коротко рассмотрим эти тенденции.

1. Развитие теории аудита приводит к появлению его новых видов (аудита эффективности, экологического аудита, управленческого аудита, стратегического аудита), которые необходимы для проведения диагностики различных областей деятельности коммерческой организации в разных диапазонах времени.

В последнее время в экономической литературе достаточно часто стали оперировать понятием «стратегический аудит», определения которого содержатся в работе отдельных авторов.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. трактуют стратегический аудит как степень согласованности политики со стратегическими ресурсами, стратегическим и внешним климатом и позициями предприятия».

Гуденица О. В. и Шишов Л.В. понимают под стратегическим аудитом «аудит стратегических условий и аудит бизнес-идеи и ее последующей реализации. При проведении стратегического аудита аудитор оценивает результаты проведенного в коммерческой организации стратегического анализа, осуществленный стратегический выбор и реализацию стратегии, а также контроль за ее реализацией».

Алексеева и Евстафьева Е.М. пишут: «Под стратегическим аудитом мы понимаем адекватность учетной системы, базирующаяся на данных финансового, налогового и управленческого аудита, ориентированная на долгосрочную перспективу, учитывающая влияние внешних факторов макросреды» [3, с. 164].

Обзор приведенных выше определений позволяет сделать вывод о том, что эти авторы рассматривают стратегический аудит как синоним стратегического контроля. Мы абсолютно не согласны с подобной его трактовкой.

Гораздо ближе к действительности и нашему видению трактовки данной категории является определение стратегического аудита, предложенное в работе Хахоновой Н.Н. и Емельяновой И.Н. «Развитие методики и организации

стратегического аудита в коммерческих организациях». По мнению данных авторов: «Стратегический аудит является частью системы внутреннего аудита организации и включает в себя оценку осуществления стратегического контроля, аудит затрат на разработку и реализацию выбранной стратегии развития организации в сравнении с экономическим эффектом, который данная стратегия может обеспечить в случае своей успешной реализации, а также аудит полноты раскрытия информации стратегического (прогнозного) характера в бухгалтерской финансовой и управленческой отчетности коммерческой организации.

Таким образом, стратегический аудит является составной частью стратегического контроля в рамках СВК организации, но стоит над ней, так как оценивает эффективность стратегического контроля, по сути, осуществляет «контроль над контролем» [4, с. 48].

Подобное понимание стратегического аудита позволяет авторам четко определить его соотношение с системой стратегического контроля, сформулировать объекты, разработать методы и этапы его осуществления.

Развитие стратегического аудита должно способствовать росту эффективности стратегического контроля и стратегического управления коммерческой организации.

2. Функции контроля постепенно перераспределяются: стратегические аспекты контроля остаются прерогативой высшего менеджмента организации, текущий контроль руководители, как правило, делегируют на низшие уровни управления или передают на субконтрактной основе аудиторским или консалтинговым фирмам.

3. Развиваются новые информационные системы, позволяющие в определенных аспектах автоматизировать процесс управления и контроля. Современные информационные системы управления предприятиями дают широкий простор для организации контроля над протеканием бизнес-процессов. При этом функции контроля имеются практически во всех классах современных информационных систем.

Подводя итог вышеизложенному, хотелось бы отметить, что дальнейшее развитие стратегического управления, расширение состава его объектов, появление новых функций, несомненно, приведет к соответствующему развитию стратегического контроля – как важнейшей функции управления, обеспечивающей возможность достижения поставленных целей стратегического развития организации. Методология и инструментарий стратегического контроля находятся в стадии разработки, появление научных исследований в этой области свидетельствует о высокой актуальности данной проблемы и практической востребованности предлагаемых методик.

Пристатейный список литературы:

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебник.. – М.: ТК Велби, Издательство Проспек, 2004, - 328 с
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 3-е изл., стер. – Москва: Омега-Л, 2008. – 464 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).
3. Алексеева И.В., Евстафьева Е.М. Развитие методологии и методики стратегического учета и аудита в коммерческих организациях : монография / И.В. Алексеева, Е.М. Евстафьева; Рост. гос. эконом, ун-т (РИНХ). - Ростов н/Д, 2009. - 255 с. (С. 164-168)
4. Хахонова Н.Н., Емельянова И.Н. Развитие методики и организации стратегического аудита в коммерческих организациях: Монография. – Ростов-н/Д: ООО «АзовПечать», 2012. – 320 с.

References:

1. Vesnin VR Strategic management. Tutorial .. - Moscow: TC Welby, Publisher avenues, 2004 - 328 p.

2. Gaponenko AL Strategic management: studies. for students enrolled in "Management Org." / AL Gaponenko AP Pankrukhin. - 3rd rad., Sr. - Moscow: Omega-L, 2008. - 464 p.: Ill., Tab. - (Graduate School of Management).
3. Alekseeva I.V., Yevstafyeva EM. Development of methodology and methods of strategic accounting and audit in commercial organizations : monograph / I.V. Alekseev, E.. Evstafiev; Рост. state of the economy, Univ. (RINH). - Rostov n/D, 2009. - 255 p. (With. 164-168)
4. Khakhonova N.N., Emelyanova I. Development of methodology and organization of strategic audit in commercial organizations: Monograph. - Rostov-N / A: LLC "AzovPechat" 2012. - 320.