

DOI: 10.12731/2218-7405-2014-4-11

УДК 658.14/.17

## МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Васильев П.Л.

В статье исследована специфика использования механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия. Выделены способы стратегического управления, среди которых особое место занимает механизм стратегического контроллинга, как наиболее прогрессивный. Обосновано использование понятия механизма в концепции стратегического контроллинга. Разработано лаконичное и объективное понятие механизма стратегического контроллинга – это комплексная, автономная, самоорганизующаяся система информационно-аналитической поддержки руководящего органа предприятия в процессе осуществления стратегического управления, состоящая из элементов контроллинга взаимозависимо функционирующих в формализованной последовательности.

В данной статье описываются результаты работы по синтезу двух концепций: стратегического контроллинга и конкурентоспособности. Предложено и обосновано их взаимодействие. Описаны основные инструменты стратегического контроллинга и принципы их взаимодействия в системе управления конкурентоспособностью.

**Ключевые слова:** контроллинг; стратегический контроллинг; механизм стратегического контроллинга; конкурентоспособность; уровень конкурентоспособности; конкурентные позиции; инструменты стратегического контроллинга; контроллинг конкурентоспособности.

## STRATEGIC CONTROLLING MECHANISM AND MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Vasilev P.L.

In the paper author studies the specifics of using the strategic controlling mechanism during management competitiveness of the enterprise. Highlighted methods of strategic management, among which occupies a special place of strategic controlling mechanism as the most progressive. Justified using term mechanism in the concept of strategic controlling. Developed concise and objective concept of strategic controlling mechanism - a comprehensive, autonomous, self-organizing system of information-analytical support of the top-management of the enterprise in the implementation of strategic management, consisting of the elements controlling operating interdependently in a formalized sequence.

In this article author describes the results of work on the synthesis of two concepts: strategic controlling and competitiveness. Proposed and justified their interaction. He describes the basic tools and principles of strategic controlling their interactions in the system of management of competitiveness.

**Keywords:** controlling; strategic controlling; strategic controlling mechanism; competitiveness; competitiveness level; competitive position; strategic controlling instruments; Controlling of competitiveness.

Экономическая среда в настоящее время крайне нестабильна. Причины нестабильности: формирование экономики инновационного типа, вступление России в ВТО, обострившиеся отношения с Украиной и рядом Европейских стран, постепенного нарастания дефицита энергоресурсов и некоторых видов сырья и др. Для поддержания конкурентоспособности в этих условиях предприятия осуществляют освоение и использование новых способов

управления, соответствующих сложности и динамичности внешней и внутренней среды. В нашем исследовании нас интересуют способы стратегического управления.

Можно условно выделить следующие **способы стратегического управления:**

Инструмент стратегического управления – в отдельных случаях, как правило, на государственных либо убыточных предприятиях для управления могут использоваться отдельные инструменты, не формирующие целостную совокупность. Простейшим инструментом является отчет о работе. Уже на его основании могут внедряться другие инструменты, такие как план, специальные показатели или индикаторы, аналитические инструменты. Информацию, недополученную в результате использования стратегического инструмента, руководитель заменяет своими субъективными суждениями и оценками.

Метод стратегического управления – организованная совокупность действий и инструментов, необходимых для достижения задач стратегического управления. Методы применяются для решения отдельных задач и, как правило, не универсальны. Они создаются для конкретного предприятия и конкретных условий, применяются по мере необходимости и в связи с тенденцией к устареванию часто заменяются и преобразовываются.

Стратегический контроллинг – это способ стратегического управления, имеющий в своей основе три основных инструмента: план, отчет, план-факт анализ. Если вдаваться в подробности, можно дополнить эту схему множеством инструментов, но указанные три элемента являются образующими и неотъемлемыми для стратегического контроллинга. Стратегический контроллинг применяется для достижения общей цели предприятия [8]. Он не имеет категорично определенных инструментов и их строгой организованности взаимодействия, инструменты часто преобразовываются и меняются. Остается неизменной лишь базис трех элементов. Стратегический контроллинг

отличается от метода стратегического управления тем, что его можно применять в различных модификациях на любых достаточно крупных предприятиях при любых условиях и его невозможно заменить каким-либо методом.

Механизм стратегического контроллинга - взаимообусловленное взаимодействие элементов стратегического контроллинга (кадры, руководители, инструменты, методы...). В механизме элементы имеют свою роль и место. Его основой также являются план, отчет и план-факт анализ, но все инструменты механизма стратегического контроллинга определены и организованы, хотя по мере развития науки, технологий и самого предприятия они также изменяются.

О механизме контроллинга писали следующие авторы: Д. Н. Карасев [7], О. В. Исаева [6], Е. Л. Попченко [19], Ж. Л. Шалунова [25], Е. Ю. Бобкова [1] и др., но, на наш взгляд, они не раскрыли сути использования в этом словосочетании термина «механизм». По нашему мнению, она заключается в том, что механизмом стратегического контроллинга является взаимообусловленное взаимодействие элементов стратегического контроллинга (кадры, руководители, инструменты, методы...), каждый элемент имеет свои роль, место и используется в определенный момент.

Механизм позволяет выполнять задачи, непосильные отдельному субъекту (в нашем случае руководителю). Механизм никогда не прекращает функционирование, а лишь пройдя определенный цикл, возвращается к его началу. Основными продуктами работы механизма стратегического контроллинга являются миссия, стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты, стратегические управленческие решения, (далее все перечисленное - стратегический продукт). На различных предприятиях эти продукты разрабатываются по-разному, от неформального обсуждения до строгого алгоритма. Механизм позволяет алгоритмизировать эту работу таким

образом, что руководителю поставляются все необходимые сведения для выработки стратегического продукта.

Таким образом, мы разработали следующее определение механизма стратегического контроллинга – это комплексная, автономная, самоорганизующаяся система информационно-аналитической поддержки руководящего органа предприятия в процессе осуществления стратегического управления, состоящая из элементов контроллинга, взаимозависимо функционирующих в формализованной последовательности.

Новизна понятия механизма стратегического контроллинга заключается в том, что мы не ограничиваемся выбором инструментов стратегического контроллинга как большинство исследователей [16,20,23] и др., а разрабатываем механизм непрерывной стратегической работы, позволяющий предприятию постоянно адаптировать стратегический продукт для достижения целевого уровня конкурентоспособности.

**Уровень конкурентоспособности предприятия** показывает, насколько эффективно оно может функционировать на рынке или в сегменте рынка по сравнению с другими участниками, являющимися его конкурентами. Уровень конкурентоспособности можно измерить различными способами, о чем написано много научных трудов [3,5,13,17,24] и отобразить различными методами: числовыми, цветовыми, словесными, матричными и графическими. Различают реальную конкурентоспособность, имеющуюся на данный момент и потенциальную конкурентоспособность, т. е. ту, которую возможно достигнуть в имеющихся условиях за определенный период.

Для оценки конкурентоспособности предприятия разработано множество инструментов: SWOT-анализ [14], Матрица БКГ [22], Теория 4P [2], 5 сил Портера [12], Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена [11], модель плавающих весов, учитывающая состояние внешней среды [9] и др.

Оценка конкурентоспособности предприятия производится с помощью выявления его конкурентных позиций. Чтобы определить конкурентные позиции предприятия необходимо произвести анализ рынка, выявить его игроков и основных конкурентов в фокусном сегменте. Результаты оценки конкурентоспособности стоит обсуждать на совещаниях третьего уровня в сравнении с результатами предыдущих периодов и запланированным уровнем конкурентоспособности, это делается для того чтобы дать объективную оценку работе предприятия за анализируемый период и руководителям предприятия, а также оценить эффективность внедряемых изменений.

Методика оценки конкурентоспособности и форма представления её результатов остается на выбор конкретного предприятия, для удобства и наглядности предлагается использовать сводный показатель, расчет которого имеет частный характер, в зависимости от предприятия и условий его функционирования. Также для наглядности движения конкурентной позиции предприятия и его основных конкурентов имеет смысл использовать матрицу, на которой можно отобразить два конкурентных параметра осями  $x$  и  $y$ , а также третий параметр диаметром точки отображения позиции фирмы на графике.

Но некоторые конкурентные преимущества крайне сложно объективно оценить количественно и формализовать для расчета сводного показателя, такие преимущества стоит описать словесно с указанием количества баллов (определённых экспертным методом), которые преимущество прибавляет к сводному показателю.

Таким образом, лист оценки конкурентоспособности, подготавливаемый сотрудниками отдела маркетинга на основании инструментов, определенных отделом контроллинга, для обсуждения на хозяйственных совещаниях может содержать: сводный конкурентный показатель бальной оценки с указанием параметров из которых он складывается, матрицу конкурентных позиций,

описание основных конкурентных преимуществ относительно конкурентов, с указанием причин их получения или утери.

На предприятиях, осуществляющих исследование рынка, конкурентов и конкурентоспособности, потенциальный уровень конкурентоспособности является стратегической целью. Разработанный целевой уровень конкурентоспособности является главной стратегической целью предприятия. Управление конкурентоспособностью включает в себя методы, инструменты и мероприятия, разработанные с их помощью, с целью достижения запланированного уровня конкурентоспособности.

Мы предлагаем использовать для управления конкурентоспособностью механизм стратегического контроллинга.

Механизм стратегического контроллинга подразумевает непрерывную стратегическую работу, в ходе которой идет выработка стратегического продукта для последующих периодов. То есть цель, которая была разработана год назад на пятилетний период, может быть изменена в настоящее время на оставшиеся четыре года. Такое обычно происходит по причине непредсказуемых изменений внешней среды, поэтому степень выполнения плана и достижения цели не всегда могут реально отображать степень развития предприятия за определенный период. Для оценки работы предприятия, его подразделений и руководителей (в том числе отдела контроллинга) в условиях использования механизма стратегического контроллинга мы предлагаем использовать оценку конкурентоспособности предприятия.

Некоторые действия предприятия направлены не на улучшения внутренней среды и достижение внутренних целей, а на внешнюю борьбу с конкурентами (сюда относятся в большей степени маркетинговые ходы, информационные войны, взаимоотношения с поставщиками, с бизнес-партнерами, с государственными структурами...). На достижения в этих областях тратятся немалые ресурсы, и они также входят в компетенцию

стратегического контроллинга. Чтобы оценить эффективность работы в этих областях, мы также считаем целесообразным использовать оценку уровня конкурентоспособности.

При использовании механизма стратегического контроллинга запланированный уровень конкурентоспособности является неизменной стратегической целью предприятия. В рамках механизма стратегического контроллинга происходит разработка планов достижения целевого уровня конкурентоспособности, осуществляется контроль исполнения этих планов и при выявлении отклонений от плана проводится разработка и осуществление мероприятий по нормализации темпов достижения целевой конкурентоспособности. Далее мы рассмотрим более подробно механизм функционирования стратегического контроллинга.

### **Опишем работу механизма стратегического контроллинга на предприятии.**

Большинство исследователей, работавших над проблемами стратегического контроллинга, сосредотачивались над вопросом, что нужно делать, то есть какие инструменты и методы нужно выбрать, разработать или преобразовать для использования. В нашем исследовании нас более интересует вопросы кто должен использовать инструменты, как их использовать и когда. Итак, опишем работу механизма стратегического контроллинга на предприятии. В целях абстрагирования мы опустим подробности текущего и оперативного управления.

При налаживании любой деятельности в организации возможно избежать многих противоречий, неопределенности и путаницы при наличии регулирующих стандартных правил или регламентов. Если рассматривать в общем виде, то регламент — это совокупность внутренних нормативных документов, в которых содержатся инструкции, регулирующие порядок осуществления какой-либо деятельности предприятия. На значимость регламентации менеджмента

одним из первых указал Г. Эмерсон в его труде «Двенадцать принципов производительности» [27]. Одним этих двенадцати принципов производительности, которым нужно следовать при построении продуктивного предприятия, он назвал разработку формально закрепленных стандартных инструкций.

Необходимость регламента в практике работы предприятия обоснована ниже перечисленными причинами:

- прописанные типовые инструкции нужны, чтобы любой работник организации мог представить целиком процесс работы и свою роль в нём;
- работники экономят время благодаря регламентации, так как им не приходится создавать каждый раз новую процедуру действий при возникновении той или иной ситуации;
- ясный и четкий стандарт повышает мотивацию, благодаря тому, что сотрудникам точно известно, чего от них ждет руководство;
- благодаря регламенту удается избежать разного толкования приемов и методов выполнения работы.

Мы считаем, что идея регламентации должна быть применена к разработке механизма стратегического контроллинга. Разработка регламента механизма стратегического контроллинга на предприятии является очень важной задачей, так как с его помощью обеспечивается стройность и согласованность процесса его непосредственного осуществления.

Основой механизма стратегического контроллинга всегда являются хозяйственные совещания на всех уровнях. На наш взгляд, имеет смысл использовать три уровня хозяйственных совещаний, отличающихся глобальностью обсуждаемых вопросов, периодичностью проведения и составом участников. Для каждого уровня совещаний готовятся определенные информационно-аналитические материалы с различным уровнем детализации и различными показателями и индикаторами.

Первый уровень совещаний проводится еженедельно, и на нем обсуждаются слабые сигналы важных изменений внутренней и внешней среды, способные привести к изменению стратегического продукта. На данном совещании присутствует руководитель завода, его заместители и начальники отделов.

Второй уровень совещаний проводится раз в месяц. Обсуждаемые на нем проблемы закладываются в стратегические план и передаются в отдел контроллинга для работы над стратегическим продуктом. Такие совещания, как правило, проводятся на базе головного предприятия (если имеет место холдинг) с участием представителей головного предприятия.

К третьему уровню хозяйственных совещаний, как правило, относятся совещания, проводимые в конце календарного года, они завершают ежегодный цикл механизма стратегического контроллинга. Это ежемесячные совещания, проводимые в последнем квартале года, на них нарастающим итогом рассматриваются результаты работы за год, разрабатываются требования к стратегическому продукту и на последнем декабрьском совещании утверждается очередной пятилетний план, который включает описание миссии, стратегии, целей и бизнес-проектов, используемых для достижения целевого уровня конкурентоспособности. Стратегический продукт может практически не отличаться от описанных в предыдущих периодах, например, миссия изменяется крайне, но стоит ежегодно отслеживать её соответствие реальным стратегическим направлениям предприятия.

Кроме этих трех уровней, проводятся также ежедневные планерки, нас они мало интересуют, так как на них обсуждаются текущие вопросы, не относящиеся к компетенции стратегического контроллинга.

Как уже говорилось, в механизме каждый инструмент имеет свою роль и момент использования. Приведем ниже таблицу показывающую место каждого инструмента стратегического контроллинга в механизме (Таблица 1).

Таблица 1. Инструменты механизма стратегического контроллинга

Сфера применения	Инструменты	Периодичность использования	Тип стратегического продукта, на который оказывается влияние	Ответственные	Уровень совещаний
Комплексный анализ внешней и внутренней среды	Собственное производство или поставки со стороны,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические планы, бизнес-проекты	ПЭО	1
	анализ цепочки доставления ценности,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические планы, бизнес-проекты	ПЭО	1
	SWOT-анализ,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	Все типы	Отдел Контроллинга	2,3
	методы портфельного анализа,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	2,3
	матрица БКГ,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	2,3
	анализ инвестиционных проектов,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические цели, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	2,3
	анализ инновационных проектов,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические цели, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	2,3
разработка сценариев.	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	1	
Сбор и анализ информации о внутренней среде	Анализ потенциала,	Раз в год и при важных изменениях внутренней среды	Все типы	Отдел Контроллинга	2,3
	функционально-стоимостной анализ,	Раз в год и при важных изменениях внутренней среды	стратегические планы, бизнес-проекты,	Конструкторский отдел	1,2
	функциональная калькуляция себестоимости,	Раз в год и при важных изменениях внутренней среды	стратегические планы, бизнес-проекты,	ПЭО	1,2
	СVP-анализ,	Раз в год и при важных изменениях внутренней среды	стратегические цели, стратегические планы	ПЭО	1,2
	ключевые показатели эффективности,	Непрерывно	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	2,3

	сбалансированные счетные карты, BSC,	Непрерывно	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2,3
	система показателей Du Pont,	Непрерывно	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2,3
	система показателей ZVEI.	Непрерывно	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2,3
Сбор и анализ информации о внешней среде	Анализ областей сбыта,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	Все типы	Отдел маркетинга	2,3
	анализ структуры потребления,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел маркетинга	2,3
	методы анализа конкуренции,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	Все типы	Отдел маркетинга	2,3
	анализ пяти сил Портера,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	Все типы	Отдел маркетинга	2,3
	бенчмаркинг,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1
	анализ карт восприятия,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел маркетинга	1,2
	STEP-анализ,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	Все типы	Отдел Контроллинга	2,3
	анализ барьеров входа,	При выходе на новые рынки	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел маркетинга	1,2
	ключевые факторы успеха,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	Все типы	Отдел маркетинга	1,2
	анализ рисков.	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	2,3
Планирование	Разработка целей	Непрерывно	стратегические цели, стратегия, стратегические планы, бизнес-	Отдел Контроллинга	2,3

			проекты		
	разработка миссии	Непрерывно	Все типы	Отдел Контроллинга	2,3
	разработка стратегии	Непрерывно	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	2,3
	система планов	Непрерывно	стратегические планы, бизнес- проекты,	Отдел Контроллинга	2,3
	разработка инвестиционных проектов	Непрерывно	стратегические цели, стратегические планы, бизнес-проекты	Отдел Контроллинга	1,2,3
	анализ точки безубыточности,	Непрерывно	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	методики ценообразования,	Раз в год и при важных изменениях внутренней среды	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	определение целевых издержек,	Раз в год и при важных изменениях внешней среды	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	линейное программирование,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	анализ кривой обучаемости,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	анализ жизненного цикла продукта,	Раз в год	стратегические цели, стратегические планы, бизнес-проекты,	ПЭО	1
	экономико-математические методы,	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегические планы, бизнес- проекты,	ПЭО	1
	анализ чувствительности,	При написании стратегического плана	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	ПЭО	1,2
	GAP- анализ,	Непрерывно	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2,3
	анализ отклонений,	Непрерывно	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2,3
	разработка сценариев.	Раз в год и при важных изменениях внешней или внутренней среды	стратегия, стратегические планы, бизнес-проекты,	Отдел Контроллинга	1,2
Контроль и Мониторинг	Единое информационное пространство	Непрерывно	стратегические планы, бизнес- проекты	Отдел контроллинга	-
	Система отчетности	Непрерывно	Все типы	ПЭО	1,2,3

---

Система раннего предупреждения,	Непрерывно	Все типы	Отдел Контроллинга	1,2
Выявление стратегических разрывов,	Непрерывно	Все типы	Отдел Контроллинга	1,2,3
контроль соответствия фактических показателей плановым.	Непрерывно	Все типы	Отдел Контроллинга	1,2,3

Стоит отметить что отнесение инструмента к ответственности того или иного подразделения предприятия в данной таблице носит условный характер, так как при функционировании механизма стратегического контроллинга информация непрерывно передается между подразделениями согласно установленному регламенту. Математические расчеты осуществляет в основном планово-экономический отдел, анализ рынка проводит отдел маркетинга, а производственную информацию поставляют отделы, находящиеся в подчинении у главного инженера. Регламент устанавливает степень ответственности каждого подразделения.

Не стоит загружать отдел контроллинга задачами, с выполнением которых могут справиться другие отделы. Но стоит наделить его полномочиями, необходимыми для аккумулирования всей необходимой информации. Инструменты, исполнение которых входит в компетенции других отделов, разрабатываются и изменяются специалистами службы контроллинга, хотя основаниями этих изменений могут выступать предложения других сотрудников. Некоторые из перечисленных инструментов могут использоваться на различных уровнях финансово-хозяйственных совещаний, в зависимости от регламента отдела контроллинга и важности результатов применения инструмента.

Использование раз в год означает, что инструмент используется с целью подбора аналитической информации для написания стратегического плана. Но также некоторые аналитические данные теряют свою актуальность при серьезных не предсказанных конъюнктурных изменениях внутренней или внешней среды (авария, несчастный случай, крупный скандал, массовое увольнение, перебои с поступающими ресурсами, проблемы с основными партнерами, поставщиками или потребителями, проблемы с контролирующими органами, политический переворот, экологическая катастрофа, изменение законодательства...). В этом случае аналитические инструменты необходимо

пересмотреть, выявить происходящее отклонение и либо разработать ряд мероприятий по нормализации, либо отредактировать стратегические план и цель.

Особый интерес вызывают инструменты механизма стратегического контроллинга, использование которых происходит непрерывно, они лучше других инструментов поддаются регламентации и составляют основу стратегического контроллинга как механизма, их использование мы рассмотрим ниже более подробно.

К непрерывным инструментам механизма стратегического контроллинга относятся:

- единое информационное пространство
- система отчетности
- анализ точки безубыточности
- сбалансированные счетные карты, BSC,
- системы показателей
- система раннего предупреждения
- выявление и анализ отклонений, план-факт анализ
- разработка целей
- разработка миссии
- разработка стратегии
- разработка инвестиционных проектов
- стратегическое планирование

Очень полезным инструментом механизма стратегического контроллинга является единое информационное пространство (ЕИП), так как и входящими ресурсами данного механизма и выходными продуктами является информация. Информация непрерывно передается внутри предприятия между элементами структуры. ЕИП предельно ускоряет передачу информации между элементами

структуры, повышает исполнительность регламента и делает работу предприятия и в том числе отдела контроллинга максимально прозрачной.

Доступ к ЕИП представляет собой общий единый ресурс или информационный портал организации — это интернет-сайт, который предназначен для специфических пользователей, который дает возможность:

- объединить аккумуляцию информации и обеспечить доставку важных для целевых пользователей данных при выработке стратегических решений;

- эффективно организовать коллективную работу и совместные услуги — получить доступ к приложениям и сервисам для избранной аудитории, которой предоставляется на основе неукоснительной персонализации. Информационные порталы организации могут быть как горизонтальными (то есть охватывающими полностью объем информации, процессов и приложений предприятия) так и вертикальными (то есть сосредоточенными на одном специальном бизнес-процессе, приложении или функции).

Для наибольшей эффективности информационный портал предприятия должен иметь:

- разграниченные права доступа;
- персонафикацию и поддержку профилей пользователей;
- безопасность и защиту от несанкционированного получения доступа к данным, на базе разграничения прав пользователей по доступу как на территории самой организации, так и за её пределами, для обеспечения безопасного использования портала сотрудниками;

- индексацию как неструктурированной (WEB-страницы) так и структурированной (базы данных) информации;

- полнотекстовый (контекстный) поиск по всем доступным информационным ресурсам;

- WEB-интеграцию для приложений. Возможность отображать при помощи браузера данные от любого приложения. Поддержку имеющихся открытых стандартов (таких как XSL, XML, HTML).

**Система отчетности** – неотъемлемая часть управления любым предприятием. В механизме стратегического контроллинга из отчетов берется основной массив информации для функционирования инструментов этого механизма. На основании базовых элементов финансовой отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств) разрабатываются частные виды отчетности – разнообразные системы показателей и индикаторов, с помощью которых оценивается степень достижения стратегических целей (показатели) и экономическое положение предприятия (индикаторы). Главной задачей системы отчетности является разработка и предоставление различных видов отчетов для хозяйственных совещаний различных уровней и разных руководителей. Логично, что для более высокого уровня совещаний и топ менеджеров требуются отчеты, включающие показатели и индикатор низкой детализации за продолжительный период.

Таким образом, на наш взгляд, любую систему отчетности можно разделить на систему показателей и систему индикаторов раннего предупреждения. Это деление стоит считать условным, так как большинство отчетных характеристик несут функцию как отражения степени достижения плана, так и возможных будущих отклонений.

С помощью системы отчетности производится **план-факт анализ, выявление и анализ стратегических отклонений**. На финансово-хозяйственных совещаниях второго уровня обсуждаются индикаторы раннего предупреждения и показатели роста, при выявлении слабых сигналов стратегических отклонений эти обстоятельства передаются на контроль руководителю, в компетенции которого входит изменяющееся поле бизнеса.

При подтверждении подозрений собирается максимально подробная информация о выявленном стратегическом отклонении и его причинах и передается в отдел контроллинга, в котором производится пересмотр стратегических инструментов, разработка мер нормализации или корректировок стратегического продукта. Разработанные мероприятия выносятся на обсуждения совещаний второго и третьего уровня и закладываются в очередной 3-5 летний стратегический план.

**Цели, миссия и стратегия** предприятия, как правило, разрабатываются один раз (помимо случаев реинжиниринга бизнес-процессов), в дальнейшем производится только их коррекция. Она включается в механизм стратегического контроллинга. Способы выработки данного стратегического продукта изучали многие исследователи [4,10,15,18,21,26]. Коррекция производится по мере необходимости к концу ежегодного раунда стратегического планирования на основании результатов работы за год и выявленных стратегических отклонений. Откорректированные цели, миссия и стратегия закладываются в стратегический план и утверждаются решением декабрьского совета.

Развитие предприятия может происходить, только при осуществлении **инвестиционных проектов**. Инвестиционные проекты - это довольно сложный инструмент, который можно рассматривать как отдельную подсистему организации. Работа отдела контроллинга начинается с анализа возможных инвестиционных проектов и оценки их потенциального влияния на улучшение конкурентной позиции предприятия, с целью выбора вариантов для вложения инвестиций, после производится написание кратких планов проектов. Это осуществляется в течение первых двух кварталов календарного года. Стратегический контроллинг мелких проектов сводится к анализу их влияния на достижение цели, а также сопричастности к миссии и стратегии предприятия. Для управления крупными инвестиционными проектами,

протяженностью два и более года есть смысл использовать механизм стратегического контроллинга.

Инвестиционный проект разрабатывается для достижения определенной цели. Для его реализации создается проектная команда, среди членов которой должен быть представитель отдела контроллинга. План реализации проекта разрабатывается еще до начала его реализации. Часто для осуществления контроллинга проекта создается специальная система проектной отчетности, включающая показатели и индикаторы. В ходе реализации проекта проводятся отдельные проектные совещания первого уровня, в которых участвуют члены проектной команды, но результаты реализации также докладываются на общих совещаниях второго и третьего уровня. Цель проекта не может быть откорректирована в ходе реализации, поэтому при наличии отклонений от плана проектная группа разрабатывает меры нормализации, такие, как привлечение дополнительных ресурсов, увеличение сроков проекта, проведение дополнительных мероприятий и т. д.

Одним из трех выделенных нами столпов контроллинга является план. В механизме стратегического контроллинга это **стратегический 3-5 летний план** достижения указанных в нем стратегических целей, в том числе уровня конкурентоспособности. План пишется за один год, этот период мы называем раундом стратегического планирования. Но работа над планом является непрерывной. Стратегический план может включать следующие разделы:

1. Миссия компании в целом.
2. Цели и задачи предприятия.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Прогнозирование среды и анализ конкуренции.

7. Анализ сильных и слабых сторон компании.
8. Проблемы и возможности компании.
9. Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.
10. План снижения издержек.
11. Исследования и разработки.
12. Описание внешних операций.
13. Капиталовложения и ресурсное распределение.
14. Планирование неожиданностей.
15. Социальное обеспечение занятых.
16. Выявление возможных потерь и выгод.
17. Оценка финансовых потоков.
18. Оценка платежного баланса.

В течении первых трех кварталов происходит сбор и обработка стратегической информации и её представление нарастающим итогом на совещаниях второго уровня. Применение наиболее сложных ресурсозатратных аналитических инструментов механизма стратегического контроллинга производится в течении третьего квартала, также в течение третьего квартала производится написание проекта стратегического плана, включая отобранные инвестиционные проекты. За работу каждого инструмента, разработку каждого раздела стратегического плана назначается ответственный, степень и формы ответственности указываются в регламенте. Ответственными могут быть как сотрудники отдела контроллинга, так и руководители отделов и бизнес полей. На первых двух совещаниях четвертого квартала (Совещания третьего уровня) проходит рассмотрение подготовленного проекта стратегического плана. Рассматриваются его изменения по сравнению с предыдущим стратегическим планом. В этот период решением совета могут быть потребованы изменения стратегического плана. В этом случае производится пересмотр и перерасчет

изменяемых разделов. На последнем декабрьском заседании Стратегический план должен быть утвержден, на этом заканчивается очередной раунд стратегического планирования и с первого января начинается новый.

Таблица 2. Ежегодная загруженность отдела контроллинга по работе над стратегическим планом, в рамках механизма стратегического контроллинга

Период	Функции отдела контроллинга	
1 квартал	Поиск, оценка, отбор, и планирование инвестиционных проектов.	Аккумуляция, обработка и представление на совещания в форме отчетов стратегической информации нарастающим итогом о внутренней и внешней среде
2 квартал	Поиск, оценка, отбор, и планирование инвестиционных проектов.	
3 квартал	Использование аналитических инструментов механизма стратегического контроллинга, написание проекта стратегического плана, включающего отобранные инвестиционные проекты.	
4 квартал	Представление проекта стратегического плана на хозяйственные совещания третьего уровня. Внесение требуемых изменений.	

Таким образом, стратегический контроллинг, стандартизированный с помощью организационного регламента до механизма, является инновационным способом стратегического управления, позволяющим не только полностью соответствовать имеющейся экономической действительности, но и ориентировать организацию на сценарии будущего развития событий. Мы считаем, что наилучшим способом измерения эффективности менеджмента и работы предприятия является оценка, анализ и отслеживание изменения уровня конкурентоспособности предприятия.

Из вышеизложенного ясно, что механизм стратегического контроллинга может стать надежной информационно-аналитической поддержкой

генерального руководящего органа в системе управления конкурентоспособностью.

### **Список литературы**

1. Бобкова Е. Ю. Формирование системы контроллинга на предприятии // Гуманитарные научные исследования. – 2013. - № 11. – С. 34.
2. Вертегов В. Г. 4P-Мерчандайзинг - эффективный и малозатратный инструмент брендинга. // Бренд-менеджмент. 2009. № 6. С. 374-387.
3. Горбашко Е. А., Максимцев И. А., Рыкова Ю. А., Четыркина Н. Ю. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. – Москва: Юрайт, 2014. - 448 с.
4. Горшков Р. К., Ульянова А. В. Стратегическое планирование и управление на предприятиях строительного комплекса. - М.: Издательство: МГСУ, 2013. - 184 с.
5. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 304 с.
6. Исаева О. В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия. диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Воронеж, 2006. - 215 с.
7. Карасев Д. Н. Формирование и использование механизма контроллинга на предприятиях химической и нефтехимической промышленности. диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2009. - 164 с.
8. Колесов К. И. Методологические аспекты стратегического контроллинга на основе многоуровневого подхода: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Нижний Новгород, 2007. - 174 с.

9. Котляров И. Д., Сычева О. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // Практический маркетинг. – 2010. - № 11. – С. 11-15.
10. Куницын А. перевод. Harvard Business Review on Corporate Strategy. – М.: Юнайтед Пресс, 2008. – 272 с.
11. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская практика. Пер. с французского. Спб.: Наука, 1996.-XV+589 с.
12. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. — С. 272.
13. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью. – Москва: Издательство "Омега-Л", 2008. - 336 с.
14. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21).
15. Мацусита К. Миссия бизнеса.- М.: Альпина Паблишер, 2014.- 189с.
16. Мирошниченко М. А. Разработка системы стратегического контроллинга региональной электросетевой компании: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Краснодар, 2010. - 180 с.
17. Немогай Н. В. Конкурентоспособность предприятия. – Минск: ТетраСистемс, 2010. - 112 с.
18. Платов В. Я., Золотарева С. Е., Платова О. В. Технология стратегического планирования и управления. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 376 с.
19. Попченко Е. Л. Контроллинг как организационно-экономический механизм повышения эффективности управления организацией. Диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Саратов, 2005. - 218 с.

20. Сулоева С. Б. Стратегический контроллинг на промышленном предприятии: Теория, методология, инструментарий: диссертация доктора экономических наук: 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2005. - 337 с.

21. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. - 544 с.

22. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. — М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. — В. 02. — С. 7-8.

23. Чумаков А. Г. Методологические аспекты контроллинга научно-производственного предприятия: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Нижний Новгород, 2012. - 175 с.

24. Чурсин А. А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью. – Москва: Спектр, 2012. – 524 с.

25. Шалунова Ж. Л. Организационно-экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственными предприятиями с использованием механизма контроллинга: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. - Новосибирск, 2006. - 187 с.:

26. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. - М.: Дело, 2008. - 384 с.

27. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. - М.: Издательство "Экономика", 1972. – 224 с.

## Referfences

1. Bobkova E. Ju. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya* [Humanities research]. no. 11/ (2013). – 34 p.

2. Vertegov V. G. *Brend-menedzhment* [Brand Management]. no. 6 (2009). 374-387p.

3. Gorbashko E. A., Maksimcev I. A., Rykova Ju. A., Chetyrkina N. Ju. *Upravlenie konkurentosposobnost'ju. Teorija i praktika* [Management of competitiveness. Theory and practice]. – Moscow: (2014). - 448 p.
4. Gorshkov R. K., Ul'janova A. V. *Strategicheskoe planirovanie i upravlenie na predpriyatijah stroitel'nogo kompleksa* [Strategic planning and management of construction enterprises]. - Moscow: (2013). - 184 p.
5. Ivanova E. A. *Ocenka konkurentosposobnosti predpriyatija* [Evaluation of enterprise competitiveness]. - Rostov-na-Donu: (2008). - 304 p.
6. Isaeva O.V. *Organizacionno-ekonomicheskij mehanizm kontrollinga promyshlennogo predpriyatija* [Organizational-economic mechanism of controlling industrial enterprise]. - Voronezh, 2006. - 215 p.
7. Karasev D. N. *Formirovanie i ispol'zovanie mehanizma kontrollinga na predpriyatijah himicheskoi i neftehimicheskoi promyshlennosti* [Formation and use of the mechanism controlling the chemical and petrochemical industry]. - Moscow, 2009. – 164 p.
8. Kolesov K.I. *Metodologicheskie aspekty strategicheskogo kontrollinga na osnove mnogourovnevnogo podhoda* [Methodological aspects of strategic controlling, based on a tiered approach]. - Nizhnij Novgorod, 2007. - 174 p.
9. Kotljarov I. D., Sycheva O. S. *Prakticheskij marketing* [Practical Marketing]. no. 11 (2010). – 11-15 p.
10. Kunicyn A. Translation. Harvard Business Review on Corporate Strategy. – Moscow: (2008). – 272 p.
11. Lamben Zh. Zh. *Strategicheskij marketing. Evropejskaja praktika* [Strategic Marketing. European practice]. Translation. Petersburg: 1996.-XV+589 p.
12. Magretta D. *Kljuchevye idei. Majkl Porter* [Key ideas. Michael Porter]. — Moscow: (2013). — 272 p.
13. Mazilkina E. I., Panichkina G. G. *Upravlenie konkurentosposobnost'ju* [management of competitiveness]. – Moscow: (2008). - 336 p.

14. Majsak O. S. *Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tehnologii* [Caspian Journal of Management and high technology]. — no. 1 (21), (2013) 67-78 p.
15. Macusita K. *Missija biznesa* [business mission]. - Moscow: (2014). - 189 p.
16. Miroshnichenko M.A. *Razrabotka sistemy strategicheskogo kontrollinga regional'noj jelektrosetevoj kompanii* [Develop a system of strategic controlling regional grid company]. - Krasnodar, 2010. - 180 p.
17. Nemogaj N.V. *Konkurentosposobnost' predpriyatija* [The company's competitiveness.]. – Minsk: (2010). - 112 p.
18. Platov V. Ya., Zolotareva S. E., Platova O. V. *Tehnologija strategicheskogo planirovanija i upravlenija* [Technology strategic planning and management]. Moscow: (2013), - 376 p.
19. Popchenko E.L. *Kontrolling kak organizacionno-ekonomicheskij mehanizm povyshenija jeffektivnosti upravlenija organizaciej* [Controlling as organizational-economic mechanism of improving the management of the organization]. - Saratov, 2005. - 218 p.
20. Suloeva S.B. *Strategicheskij kontrolling na promyshlennom predpriyatii: Teorija, metodologija, instrumentarij* [Strategic controlling an industrial plant: Theory, methodology, tools]. Sankt-Peterburg, 2005. - 337 p.
21. Fljajsher K., Bensussan B. *Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and tools for competitive analysis in the business]. - Moscow: (2009). - 544 p.
22. Henderson B. D. *Produktovyj portfel'* [The product portfolio]. Moscow: no. 02. (2008), 7-8 p.
23. Chumakov A.G. *Metodologicheskie aspekty kontrollinga nauchno-proizvodstvennogo predpriyatija* [Methodological aspects of controlling research-production enterprise.]. - Nizhnij Novgorod, 2012. - 175 p.

24. Chursin A. A. *Teoreticheskie osnovy upravlenija konkurentosposobnost'ju* [Theoretical bases of management of competitiveness] – Moscow: (2012).– 524p.

25. Shalunova Zh.L. *Organizacionno-ekonomicheskie osnovy sovershenstvovanija sistemy upravlenija sel'skohozjajstvennymi predpriyatijami s ispol'zovaniem mehanizma kontrollinga* [Organizational and economic basis for improvement of farm management with the use of controlling:]. - Novosibirsk, 2006. - 187 p.

26. Shkardun Vladimir. *Marketingovyje osnovy strategicheskogo planirovanija. Teorija, metodologija, praktika* [Marketing for strategic planning. Theory, methodology and practice.]. - Moscow: (2008). - 384 p.

27. Emerson G. *Dvenadcat' principov proizvoditel'nosti* [Twelve Principles of performance.]. - Moscow: (1972). – 224 p.

## **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Васильев Павел Леонидович**, аспирант

*Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»*

*ул. Радищева, д. 89, г. Саратов, 410003, Россия*

*E-mail: vasilevpl@yandex.ru*

*SPIN-код в SCIENCE INDEX: 8670-7182*

## **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Vasilev Pavel Leonidovich**, graduate student

*Saratov Social-economic Institute (branch) of FSBEI HPE "Russian Economic University named after G. V. Plekhanov "*

*89, Radishcheva street, 410003, Saratov, Russia*

*E-mail: vasilevpl@yandex.ru*