

УДК 338.242

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

МАГДАНОВ ПАВЕЛ ВАСИМОВИЧ, канд. экон. наук, доцент, докторант Финансового университета
E-mail: pmagdanov@gmail.com

В статье рассматривается сущность концепции стратегического контроля в компании. Автор показывает историческую обусловленность появления формальных систем управленческого контроля, в том числе стратегического контроля. Рассматриваются предмет стратегического контроля – бизнес-модель, основные возможности, стратегические инициативы, система мотивации руководителей на достижение стратегических целей, корпоративная культура, факторы внешней среды. В статье аргументируется, что стратегический контроль важен не только как оценка реализации стратегии развития компании. Мероприятия по стратегическому контролю помогают понять сущность бизнеса, его проблемы и трудности. Стратегический контроль, в отличие от оперативного контроля, дает возможность обратной связи на основе не выручки, чистой прибыли, количества клиентов и т. д., а внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес в целом.

Ключевые слова: система управленческого контроля; стратегическое планирование; стратегический контроль; стратегия развития.

Strategic Control as a Method of Strategic Planning

PAVEL V. MAGDANOV, PhD (Economics), associate professor, post-doctoral student, the Financial University

The paper explores the concept of strategic control over company's activities. The author shows the historical background for emergence of formal management control systems, particularly, strategic control systems. The subject of strategic control is considered including the business model, main functions, strategic initiatives and the incentives system encouraging leaders to achieve strategic goals as well as corporate culture and environmental factors.

The paper argues that the strategic control is important not only for assessment of the development strategy of the company. Strategic control measures allow a better insight into the business, its problems and difficulties. Unlike the operational control, the strategic control allows a feedback that is based not on revenues, net income, number of customers, etc. but on external and internal factors affecting the business as a whole.

Keywords: management control system; strategic planning; strategic control; development strategy.

Определение понятия «система управленческого контроля»

Развитие менеджмента как науки, появление новых методов управления, распространение корпоративных форм ведения хозяйственной деятельности привели к необходимости создания формальных систем контроля. Первые исследования в данной области были проведены в 1960-х гг. В следующем десятилетии усложнившаяся рыночная конъюнктура заставила теоретиков и практиков управления в корпорациях обратить особое внимание на проблему эффективного внутрифирменного контроля. Появился особый термин — система управленческого контроля (англ. *Management Control System*), под которым понимается совокупность формальных методов и процедур, используемых руководителями для поддержания и развития моделей внутрифирменных бизнес-процессов [1].

Системы управленческого контроля имеют две составляющих: оценку текущих результатов деятельности и социализацию индивидов, образующих организацию. При осуществлении первой компоненты системы управленческого контроля обращается внимание на процессы измерения, оценку и интерпретацию результатов деятельности организации. Ее главная функция состоит в разработке систем измерения результатов деятельности (англ. *Performance Measurement Systems*), позволяющих формировать и использовать данные, необходимые для воздействия на индивидов и их группы, которое осуществляется для того, чтобы индивиды преследовали не только собственные, но и общекорпоративные цели; для этого их деятельность тщательно измеряется и оценивается. Вторая компонента системы управленческого контроля направлена на социализацию индивидов в рамках конкретной организации посредством предельного уменьшения различий

между индивидуальными предпочтениями. При этом социализация понимается как объединение ценностей, интересов, навыков и умений отдельных индивидов и их групп в корпоративную систему целей и задач [2].

В 1960-х гг. системы управленческого контроля были весьма упрощенными и, как правило, основывались на данных бухгалтерского учета. В 1970-х гг. развитие методик управленческого учета позволило существенно расширить границы финансового контроля. Стандартный набор методик, обеспечивавших систему управленческого контроля, включал нормативы на затраты, месячные бюджеты и отчеты к ним, перспективный план, стратегический план и налоговую отчетность. Но этого, конечно, было недостаточно. Вопрос о контроле над стратегическим развитием оставался открытым: система управленческого контроля не была должным образом увязана с процессом разработки и реализации стратегии.

Определение понятия «стратегический контроль»

В конце 1970-х гг. появился новый термин — «стратегический контроль». Впервые он был употреблен в работах Ч. Хофера [3] и Дж. Хоровица [4]. Системный взгляд на природу и сущность стратегического контроля изложен в 1986 г. в работе [5], где дается следующее определение: стратегический контроль — это система, которая позволяет руководителям оценивать актуальность стратегии, степень достижения стратегических целей, а также своевременно выявлять проблемные области. С этого времени стратегический контроль стал составной частью методологии стратегического планирования.

Первоначально предметная область стратегического контроля включала маркетинговую деятельность и операции зарубежных подразделений транснациональных корпораций. В контексте международных операций стратегический контроль был определен как влияние, которое корпоративный офис оказывает на дочерние структуры в вопросах стратегии развития и принятия управленческих решений. Именно в контексте маркетинга сформировано первое представление о процедуре стратегического контроля. Стратегический контроль понимался еще и как совокупность методов и средств, с помощью которой организация обеспечивает контроль над своими подразделениями. Среди них — вложение капитала, определение стратегических приоритетов и назначение руководства. Стратегический контроль определялся и в значении подхода

к управлению корпорациями с наивысшей степенью диверсификации.

Затем содержание понятия стратегического контроля расширилось, и под этим термином стали пониматься:

- контроль над формированием, привлечением и распределением внутри фирмы ресурсов;
- оценка ожиданий и ценностей участников деятельности.

М. Гулд и Дж. Квин подразумевали под стратегическим контролем определение конкурентных характеристик и применение нефинансовых показателей в качестве основы для разработки краткосрочных финансовых целей, увязанных со стратегией развития [6]. К концу 1980-х гг. концепция стратегического контроля получила широкое распространение. В частности, корпорации *ICI* и *Xerox* внедрили информационные системы, с помощью которых осуществляли оценку результатов реализации стратегий, планов и проектов. Большую роль в этом сыграли достижения в области управления информационными технологиями и коммуникациями [1].

С начала 2000-х гг. корпоративная стратегия стала восприниматься как документальная основа для проведения стратегического контроля. Именно исходные положения стратегии, а не ее количественные показатели, служат основанием для понимания изменений, произошедших внутри и вне компании. Бизнес, внешние предпосылки, конкуренция, план действий и стратегические цели — все это должно оцениваться с позиции стратегического контроля. Стратегический контроль должен давать ответ еще на два вопроса: является ли бизнес прибыльным и как получить результаты, опережающие конкурентный уровень? Это следовало бы учесть Р. Каплану и Д. Нортону, которые позиционировали важный, но не единственный инструмент — карту ключевых показателей — как исключительное средство для разработки и оценки итогов реализации стратегии [7].

В ситуации с неправильной организацией стратегического контроля оценка текущих результатов, как правило, соотносится с набором стратегических целей несистематического и произвольного характера. Выбранные измерители (объем продаж, доля на рынке и т. п.) дают понимание уже сложившихся факторов, которые нельзя исправить или хотя бы улучшить. Такой подход к стратегическому контролю выражается формулой «разработка стратегии — выполнение стратегии — измерение полученных

результатов». Выполнение сформулированной стратегии оценивается только в количественном отношении, изменившиеся обстоятельства внутри и вовне компании в полной мере не учитываются. Руководители компаний, конечно, понимают, что именно за достижение количественных показателей они получают вознаграждение. Меньший результат, даже если он соответствует рыночной ситуации, будет вознагражден в меньшей степени.

Сущность стратегического контроля

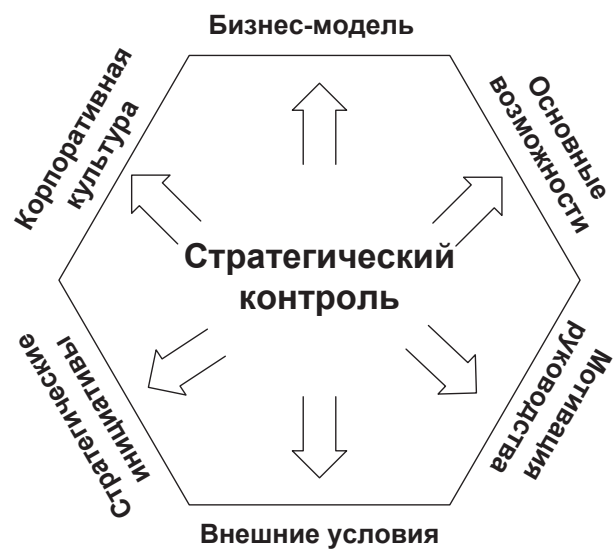
Стратегический контроль — это не общий надзор над деятельностью линейных и функциональных руководителей; это не контроль соответствия деятельности компании требованиям надзорных и регулирующих органов. Стратегический контроль не означает регулярного проведения мероприятий по внутреннему аудиту или владельческому контролю. Слово «контроль» в этом термине не определяет того значения, какое оно приобретает в термине «внутренний контроль»; правильнее сказать, что под этим термином понимается отслеживание, а не собственно контроль.

Стратегический контроль — это контроль над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись стратегические цели и задачи, формулировалась стратегия развития. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана.

Объектом стратегического контроля, областью оценки исполнения стратегии и стратегических целей выступает сложная совокупность взаимосвязанных событий и явлений во внутренней среде и внешнем окружении компании, на основании которых определяются ее текущее и перспективное состояние, возможности и потенциал развития. Но не только это. Объектом стратегического контроля служат внутренние и внешние факторы, которые влияют и чем-то даже предопределяют направленность и содержание стратегии развития.

Предметом стратегического контроля являются ключевые факторы, которые подлежат качественной и количественной оценке с целью определения степени исполнения стратегического плана (см. рисунок). К ним относятся:

1. *Бизнес-модель или модель хозяйственной деятельности компании.* Стратегический план может



предусматривать трансформацию бизнес-модели. И, напротив, стратегия может осуществляться в рамках существующей бизнес-модели. При проведении мероприятий по стратегическому контролю следует обратить внимание:

- на соответствие бизнес-модели сущности стратегии развития. Бизнес-модель и стратегия могут иметь взаимное несоответствие. Развитие компании может сдерживаться или даже ограничиваться применяемым подходом к организации бизнеса: стратегические цели не могут быть достигнуты в силу организационных или операционных особенностей бизнес-модели. Выдающаяся, инновационная бизнес-модель сама по себе может давать хорошие результаты. И, наоборот, нежизнеспособная бизнес-модель окажется непригодной для реализации любой стратегии;
- на соответствие бизнес-модели стратегическим инициативам, которые могут вступать в противоречие с операционными и организационными параметрами бизнес-модели. При исполнении стратегии может выясниться, что компания в силу особенностей бизнес-модели неспособна осуществлять стратегические инициативы. Автор неоднократно наблюдал, как решения управляющей компании терялись в делах дочерней фирмы, причем не по причине плохой исполнительской дисциплины — просто стратегические инициативы «сверху» не могли быть исполнены надлежащим образом. Поэтому, анализируя исполнение стратегии, нужно дать ответ на вопрос, имелись ли внутрифирменные условия, требуемые для реализации стратегических инициатив;
- на соответствие бизнес-модели условиям внешней среды. Компании на протяжении десятилетий

создают и развивают основные возможности, выработывают бизнес-модель, привлекают клиентов и формируют рынки сбыта. Однако условия внешней среды время от времени кардинально меняются. И важно не то, что внешние перемены трудно предвидеть, а то, что крупная фирма не может измениться так же быстро, как внешняя среда. Действуя стратегически, руководство компании может заниматься формированием бизнес-модели, ключевые параметры которой противоречат внешним условиям. Причинами тому могут быть внешние перемены либо заведомая ошибка руководства, не желающего учитывать или замечать влияние внешних факторов на организационное построение бизнеса. Поэтому при оценке результатов исполнения стратегии нужно установить, насколько соответствует бизнес-модель условиям внешней среды.

2. *Основные возможности*, представляющие собой совокупность особых умений и знаний, которыми обладает организация или индивидум, способные выполнять один или несколько критически важных бизнес-процессов так, как никто другой, что позволяет вести успешную конкурентную борьбу длительное время. Стратегия развития — это приложение, создание и развитие основных возможностей компании. Поэтому основные возможности выступают составной частью предмета стратегического контроля, поскольку являются источником конкурентных преимуществ, от которых зависит успех в реализации стратегического плана.

При осуществлении процедуры стратегического контроля в отношении основных возможностей нужно исследовать:

- сущность и состояние основных возможностей, на основе которых реализуется выбранная стратегия развития;
- создание новых и развитие существующих основных возможностей в процессе реализации стратегии развития;
- основные возможности компаний-аналогов и конкурирующих фирм.

3. *Стратегические инициативы*. Процесс стратегического планирования основывается на стратегических инициативах, которые движут процессом стратегического планирования, объединяя индивидов вокруг новых идей, устремлений, руководящих намерений, высказываемых собственниками и стратегическими лидерами. Соответственно итоги претворения в жизнь инициатив и намерений выступают предметом стратегического контроля, тогда как формальное, оцениваемое по набору показателей

исполнение стратегии может оказаться лишенным смысла. Компания может вывести новый товар на рынок и добиться успеха, окупив инвестиции, даже в случае если их уровень превысит намеченный ранее уровень. И, напротив, мероприятия по приобретению дочерней фирмы могут оказаться напрасными даже при более низком уровне понесенных затрат, если стратегические намерения остались неудовлетворенными. Превосходящую ценность имеет реализация именно стратегических инициатив, а не формальное достижение показателей, закрепленных в их сбалансированной карте.

При оценке итогов реализации стратегии необходимо принимать во внимание соответствие стратегических намерений условиям внешней среды. Намерения собственников и руководства компании по развитию могут не соответствовать возможностям рынка и отрасли. Запросы клиентов, потенциальный объем продаж, ценовые параметры спроса, происходящие технологические изменения и другие важнейшие рыночные аспекты могут неверно оцениваться руководством компании или даже игнорироваться. Стратегические инициативы могут быть чрезмерно оптимистичными или, напротив, слишком неопределенными, неясно выраженными. В первом случае стратегия может быть неадекватной рыночным возможностям, во втором случае — не иметь ориентации на будущее. Противоречие между стратегическими инициативами и внешними факторами может привести не только к низкой эффективности стратегии, но и стать источником системного кризиса в компании.

4. *Мотивация руководства компании*. В вопросах стратегии важна не только система материального стимулирования руководителей на выполнение долгосрочных целей. Проблема состоит в том, что вся система корпоративного управления может способствовать, а иногда даже вынуждать руководителей компаний применять краткосрочные стратегии, которые обещают хороший доход, но обладают высоким уровнем риска, или добиваться наилучших текущих результатов в ущерб долгосрочному успеху компании. Если система поощрения требует от руководителей непрерывного улучшения финансовых показателей из квартала в квартал, из года в год, то в длительном периоде может оказаться, что компания, быстро исчерпав потенциал роста, столкнется с серьезными внутренними проблемами. В их число входят низкая рентабельность инвестиций, несбалансированный портфель проектов, текучесть и низкий уровень подготовки персонала, крупные убытки

от наступивших рисков, недостаточная ликвидность и др. Поэтому нужно оценить:

- распределение ответственности между руководителями за исполнение стратегических целей, долгосрочных планов и проектов;
- систему вознаграждения руководства и персонала за выполнение стратегических целей, долгосрочных программ и проектов;
- порядок формирования фонда премирования по годовым результатам за счет части вновь созданной стоимости;
- эффективность процедур контроля совокупного уровня риска и уровней рисков по зонам ответственности руководителей.

В рамках стратегического контроля должно быть установлено, действительно ли система мотивации руководства направлена на достижение долгосрочных целей при предельно низком уровне совокупных рисков.

5. *Корпоративная культура.* Стратегический контроль — важный элемент корпоративной культуры. Именно она позволяет оценивать результаты деятельности компании, а затем использовать полученные оценки в управленческой деятельности. Автором отмечены случаи, когда именно корпоративная культура была причиной недостатка или даже полного отсутствия стратегического контроля. Например, одна крупная компания, полностью исчерпавшая ресурс роста, имела крайне бюрократизированную систему управления и соответствующую ей корпоративную культуру. Процесс разработки стратегии в этой компании никогда не заканчивался. Очередной вариант стратегии попеременно переходил сначала в стадию мониторинга, затем в стадию актуализации, потом снова в стадию мониторинга и т. д. В другом случае растущей компании была присуща исключительно авторитарная культура собственника и генерального директора в одном лице, которого не интересовали изменения, происходившие во внутренней и внешней среде, кроме роста количества мест продаж. Из всех аспектов стратегического плана собственнику был нужен только план увеличения продаж, соответственно контроль проводился лишь по количеству новых мест продаж и показателю выручки. Линейные и функциональные руководители не возражали и не проявляли инициативы, поскольку в рамках сложившейся культуры управления не имели основы для оценки ситуации и формирования управленческих решений.

В компаниях с семейной культурой формальные процедуры контроля могут восприниматься

руководителями как недоверие, недоброжелательность или даже моральный ущерб. В такой ситуации всякая попытка провести контрольные мероприятия, выявить проблемы, извлечь уроки и провести работу над ошибками не найдет поддержки со стороны первого руководителя. Культура управления в компании может отторгать любую форму контроля, связанную с попытками оценить деятельность высших руководителей, а это крайне важно в рамках стратегического контроля при оценке последствий реализованной стратегии. Поэтому в рамках стратегического контроля следует оценивать корпоративную культуру, которая определяет формы контрольных мероприятий и накладывает отпечаток на процедуру подведения итогов выполнения стратегии.

6. *Внешние условия.* При разработке стратегического плана определяются сценарные условия — состояние и тенденции изменения ключевых макроэкономических параметров. Исследуются конкурентная среда, состояние отрасли, стоимость ресурсов, уровень технологического развития и себестоимость производимых компанией товаров, состояние, характер и тенденции изменения потребительского спроса. Эти и многие другие факторы служат фундаментом для оценки сильных и слабых сторон, анализа рисков, установления стратегической позиции, определения направлений развития, выработки стратегических целей и задач, финансово-экономического прогнозирования и пр. Поэтому, оценивая, выполняется стратегия или нет, следует выяснить, насколько верными оказались все исходные предположения, предпосылки и сценарные условия.

При оценке внешних факторов, повлиявших на результаты исполнения стратегического плана, необходимо ответить на следующие вопросы:

- насколько точными и верными оказались предположения о внешних и внутренних причинах, обусловивших необходимость новой стратегии развития;
- насколько обоснованными были сценарные условия, какова степень точности сделанных прогнозов и предположений о тенденциях изменения макроэкономических параметров, динамике спроса и предложения;
- имели ли место события, которые полностью изменили состояние экономики, отраслей, рынков, сделав несущественными все предположения и расчеты, составившие основу стратегии развития;
- верными ли оказались предположения о состоянии, характере и тенденциях изменения потребительского спроса;

- правильно ли был выполнен конкурентный анализ, корректны ли сделанные выводы о состоянии конкурентной среды и тенденциях ее изменения.

Выводы

Стратегический план (стратегия) представляет собой совокупность обоснованных стратегических решений, выраженных с помощью целей, показателей и мероприятий (проектов). Поэтому стратегический план может считаться выполненным, если при условии исполнения его целей и мероприятий *оказалась верной* подавляющая доля предпосылок, предположений, прогнозов, оценок, которые стали основой стратегических целей и задач. Говоря иначе, если обоснование стратегических решений впоследствии было подтверждено наступившими событиями, а сами решения оказались выполненными, стратегический план считается выполненным. Подчеркнем, что не ключевые показатели являются основанием для оценки степени выполнения стратегии, а фактическое состояние факторов, оказавших влияние на ее содержание и направленность.

Стратегический контроль важен не только как оценка реализации стратегии. Мероприятия по стратегическому контролю помогают понять сущность бизнеса, его проблемы и трудности. Стратегический контроль, в отличие от оперативного контроля, предоставляемого современными информационными системами, дает возможность обратной связи на основе не выручки, чистой прибыли, количества клиентов и т. д., а внешних и внутренних факторов, влияющих на бизнес в целом.

Стратегический контроль, как и любая другая деятельность в компании, направленная на перспективу, требует стратегического мышления, интуиции и опыта. Стратегический контроль — это не формальная процедура, которая позволяет быстро получить отчетную документацию в соответствии с заданными правилами. Творческое воображение, умение сопоставлять и представлять факты, видеть коренные события в массе статистического материала служат критическими факторами успеха при проведении мероприятий по стратегическому контролю.

Литература

1. Магданов П. В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях. Ч.1. Генезис концепции

стратегического планирования. Пермь, 2012. 251 с.

2. Mahama H. Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines // *Management Accounting Research*. 2006, Vol. 17. P. 315–339.
3. Hofer C. and Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West, 1978. 219 p.
4. Horovitz J. H. *Strategic Control: a New Task for Top Management* // *Strategic Planning: the Chief Executive and the Board*. Ed. By B. Taylor, Pergamon Press, 1988. P. 53–58.
5. Lorange P. I., Morton, M.F. and Ghoshal, S. *Strategic Control*. West, St Paul, MN, 1986.
6. Goold M. C. and Quinn J. J. *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*, London: Hutchinson, 1990.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 210 с.

References

1. Magdanov P. V. The theoretical foundations of strategic planning within a corporation. Vol. 1. The genesis of strategic planning concept [Teoreticheskie i metodologicheskie osnovy strategicheskogo planirovaniya v korporatchiyah. Ch. 1. Genesis konceptchii strategicheskogo planirovaniya]. Perm, 2012. 251 p.
2. Mahama H. Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines, *Management Accounting Research*. 2006, Vol. 17. P. 315–339.
3. Hofer C. and Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West, 1978. 219 p.
4. Horovitz J. H. *Strategic Control: a New Task for Top Management* // *Strategic Planning: the Chief Executive and the Board*. Ed. By B. Taylor, Pergamon Press, 1988. P. 53–58.
5. Lorange P. I., Morton M. F. and Ghoshal S. *Strategic Control*. West, St Paul, MN, 1986.
6. Goold M. C. and Quinn J. J. *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*, London: Hutchinson, 1990.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard [Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deistviu]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes», 2003. 210 p.