

ТЕМА 11: ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Стратегическая эффективность;
2. Выбор стратегической позиции;
3. Цели и задачи контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг.

1. Стратегическая эффективность

Стратегическая эффективность связана с качественными изменениями:

- завоевание или потеря рыночной позиции;
- завоевание или потеря качественных преимуществ;
- быстрое падение или небывалый взлет предприятия.

Сделать стратегию эффективной предприятию помогает стратегическая рефлексия. Ее цель – предположить совершенствование механизма разработки следующей стратегии на основе анализа и переработки результатов по реализации прошлой стратегии, т. е.

стратегическая рефлексия – это:

1. оценка полученного результата по критериям стратегичности;
2. оценка обеспеченности информацией;
3. оценка технологии обработки информации.

В результате этих оценок предприятие должно получить ответы на следующие вопросы:

- получили стратегию или что-то другое;
- как стратегия использует предоставленные рынком возможности;
- соответствует ли разработанная стратегия реальным ресурсным возможностям;
- предусматривает ли стратегия мотивацию персонала;
- является ли выбранная стратегия уникальной;
- приемлем или нет по данной стратегии уровень риска с точки зрения квалификации персонала, финансов, основных фондов;
- можно ли на стадии реализации стратегии оценить ее эффективность.

Например, по доходам, прибыли и объемам продаж.

2. Выбор стратегической позиции.

При разработке стратегии всегда должен быть выбор. Необходимо рассматривать альтернативные варианты стратегии и решать, какой вариант является самым предпочтительным для предприятия. Для этого должны быть предложены показатели, характеризующие разные стратегии и критерии выбора.

Основные стратегии формируются на основе трех направлений развития предприятия: 1) рост; 2) спад; 3) стабилизация. Одновременно следует иметь в виду 2 стороны развития предприятия: внешнюю, выраженную в экономических результатах, и внутреннюю, отражающую развитие потенциала предприятия.

При объединении этих двух аспектов получается шесть вариантов, которые будут отличаться характером развития потенциала предприятия (таблица 2)

Таблица 2 - Основные варианты развития предприятия

НАИМЕНОВАНИЕ ВАРИАНТА	Экономические результаты		Развитие потенциала	
	Положит.	Отрицат.	Положит.	Отрицат.
Свободный рост	++			
Ограниченный рост	+		+	
Стабилизация-мобилизация			+	
Стабилизация-замораживание				--
Спад относительный		--	+	
Спад абсолютный		--		--

Свободный рост предприятия возможен, когда у него имеются хорошие перспективы для увеличения объема продаж выпускаемых товаров. В этом случае все усилия следует направить на увеличение выпуска продукции. Потенциал при этом не теряется, но и не возрастает.

Когда внешняя среда приобретает свойства неопределенности, но имеются перспективы ограниченного увеличения рынка, и это связано с приобретением некоторых преимуществ, можно говорить об ограниченном росте предприятия.

Если внешние обстоятельства изменились существенно, то предприятие может выбрать стратегию временной стабилизации с проведением перегруппировки сил для приобретения конкурентных преимуществ (это стратегия стабилизации-имобилизации).

В ряде случаев предприятию **может не доставать ресурсов** для одновременного проведения мероприятий по стабилизации производства и перегруппировке сил. Тогда можно выбрать **один из двух вариантов:**

- 1) все ресурсы направить на стабилизацию (стабилизация замораживания);
- 2) большую часть ресурсов направить на накопление потенциала, а меньшей частью ресурсов уменьшить спад производства (относительный спад);

Последний вариант стратегии не выбирают, так как абсолютный спад с потерей потенциала ведет к банкротству предприятия. Но он может случиться, а поэтому должен быть предметом анализа и рассмотрения в качестве исходной базы для «санации» и «оздоровления» предприятия.

Стратегическая позиция предприятия всегда определяется, когда необходимо оценить положение предприятия на рынке и его рыночную стоимость. Слово «позиция» взято так же, как и слово «стратегия», из лексикона военных.

Определение существующей или будущей позиции предполагает фиксирование всех важных характеристик предприятия относительно конкурентов.

Объектом анализа являются **четыре группы характеристик:**

1) Рыночная оценка предприятия (бенчмакинг), которая предполагает оценку миссии стратегии, товарных знаков, торговой марки и других составляющих имиджа;

2) внешняя эффективность предприятия, включающая оценку потребности в товарах, их потребительских свойств, доли рынка, доходов и прибыли;

3) внутренняя эффективность, определяемая экономичностью производства, производительностью труда, капиталоемкостью, гибкостью производства и рентабельностью;

4) стратегические способности предприятия (рассматриваемые как способность к стратегическому мышлению), управленческая компетентность, организационный климат, организационная культура.

Как видно из вышеизложенного, оценка стратегической позиции охватывает как экономические показатели, так и показатели потенциала. Большой набор оцениваемых показателей затрудняет сравнение при выборе стратегии. Поэтому чаще руководители предприятий принимают для выбора стратегии не полный набор показателей, а несколько (чаще 10-15) самых важных показателей и показывают это графически в виде некоего профиля предприятия. Сравнивая графические профили своего предприятия с профилями конкурентов, руководители получают наглядное представление об отставании предприятия и о его конкурентных преимуществах.

Выбор стратегической позиции предприятия заключается в определении стратегии развития на ближайшие годы на основе сравнения конкурентных преимуществ при разных вариантах движения вперед.

3. Цели и задачи контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг.

Для осознания **цели и задач контроллинга**, а также его места и роли в деятельности компании, следует сначала вспомнить, в чем заключается миссия менеджеров любой компании. Очевидно, что миссия менеджмента – вести компанию к ее целям, причем максимально эффективным путем.

Как известно из теории управления, основными функциями менеджмента при этом **являются планирование, организация, управление и контроль использования ресурсов**. Для Высшего менеджера речь идет о ресурсах компании в целом, для прочих менеджеров – речь идет о ресурсах, которыми они наделены для выполнения возложенных на них задач. Причем, это любые ресурсы: финансовые, материальные, человеческие. Если, к примеру, говорить о человеческом ресурсе, то каждый менеджер обязан спланировать работу подчиненных ему работников, организовать выполнение ими этой работы, управлять своими работниками в процессе выполнения работ и направлять их нужным курсом и, наконец, контролировать, насколько исполняются плановые задания.

Время, затрачиваемое на каждую из 4 перечисленных функций менеджмента, зависит от занимаемой менеджером ступеньки в иерархической лестнице компании: чем выше уровень менеджера, тем больше в его работе превалирует планирование и организация, чем ниже – тем больше управление. При этом на любом уровне иерархии менеджер должен уделять время контролю.

Очевидно, что для реализации своих функций менеджерам необходима информация: полная, достоверная, своевременная. Необходима не просто информация, а информация систематизированная, проанализированная, интерпретированная и агрегированная. Именно в этом заключается миссия контроллеров: в информационной, а также консультационной поддержке менеджеров для того, чтобы менеджеры могли качественно исполнять свою работу.

Из всего сказанного следует, что контроллинг не есть альтернатива менеджменту, а контроллеры не освобождают менеджеров от выполнения их основных обязанностей: планирования, организации, управления и контроля ресурсов компании (таблица 2).

Таблица 2- Соотношение менеджеров и контроллеров

Миссия менеджеров	Миссия контроллеров
-------------------	---------------------

<p>Достижение целей компании через планирование, организацию, управление и контроль использования ее ресурсов</p>	<p>Информационная и аналитическая поддержка менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов</p>
---	--

Внедрение контроллинга не освобождает менеджеров от выполнения их основных обязанностей: планирования, организации, управления и контроля ресурсов компании.

Таким образом, очевидно, что контроллинг –это не система управления, это один из инструментов управления бизнесом, причем современный и эффективный. Контроллинг – комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

В качестве основных операций менеджмента называют селекцию, конкрессию и рефлексию. Конкрессия представляет собой детальную и непрерывную селекцию. Селекция означает выбор из множества возможностей, который производится в сфере управления предприятием в процессе принятия решений. Тем самым она определяет необходимые ориентиры действия. В идеальном случае селекция должна быть рациональной, т.е. обеспечивать оптимальный выбор в плане эффективности и целесообразности из множества возможных вариантов.

Опасность ошибочного выбора должна снижаться благодаря рефлексии – антипода селекции. Если селекция может быть как результатом обдуманных шагов, так и интуитивных процессов, то рефлексия представляет собой отрешенно-критическую, специальную работу мысли, которая отнюдь не равнозначна осознанной мыслительной операции.

Рефлексия как центральная из основных операций управления предприятием является тем самым задачей управленческой функции контроллинга. Поскольку селекция осуществляется в ходе выполнения всех других управленческих функций –планирования, организации, использования и управления персоналом, то задача контроллинга состоит в рефлексии решений, которые принимаются в их рамках.

Функция контроллинга включает в себя в качестве частичной области традиционную функцию контроля и как более широкая управленческая функция, по логике вещей, стоит выше нее. Традиционная функция контроля в конце 70-х и в 80-е годы пережила период бурного развития и расширения. Это было вызвано признанием факта ограниченной планируемости событий в жизни предприятия, что потребовало перехода от контроля фактических

результатов к разным формам контроля намерений. Анализ функции контроллинга и задачи рефлексии ясно указывает на необходимость их дальнейшего расширения, что позволит в дальнейшем говорить исключительно о контроллинге или его частичной области, а не о контроле.

Традиционная контрольная функция не может решать обширную рефлексивную задачу из-за чрезмерно тесной связи с планированием. Контроллинг, напротив, благодаря существенному расширению перестает быть функцией-близнецом планирования и оказывается в тесных взаимоотношениях с другими управленческими функциями. Поэтому он в состоянии осуществлять функцию рефлексии согласования решений внутри каждой и между всеми управленческими функциями. Подобная расширенная задача рефлексии приобретает главное значение для управления предприятием, так как становится базой для целенаправленного обучения и необходимых адаптационных процессов.

В рамках представленной интерпретации содержания контроллинга соображения по координации подвергаются своего рода фильтрации благодаря рефлексии. Координация становится возможной отправной точкой рефлексии. Сам контроллинг не координирует, собственно координация осуществляется в рамках других управленческих функций.

С помощью рефлексии согласования решений вносится существенный вклад в сохранение эффективной и целесообразной координации в сфере управления предприятием. С признанием феномена рефлексии возникает возможность более точного определения границ контроллинга, не исключая полностью координационный аспект и одновременно устраняя трудности разграничения, которые свойственны концепциям с ориентацией на координацию.

Функция контроллинга по поддержке управления вытекает из его управленческой функции. Для выполнения рефлексивной задачи необходима общая информационная панорама, учитывающая многоплановые взаимозависимости между управленческими функциями. Поэтому задачей контроллинга как функции поддержки управления является подготовка и текущая актуализация информационной картины для выполнения им функции управления.

Так как в процессе рефлексии постоянно обнаруживаются эффекты обучения, которые должны включаться в действующую информационную базу, то это также становится важной задачей. Контроллинг как функция по поддержке управления охватывает идею информационного обеспечения, присущую концепциям контроллинга с ориентацией на информацию. В отличие от последних здесь информационная задача вытекает из

вышестоящей управленческой функции контроллинга и тем самым включается в общефирменное поле действия.

Одновременно можно более точно разграничить информационную задачу контроллинга. Так, снимаются трудности разграничения с чисто техническим информационным менеджментом (информационно-коммуникационных технологий), что наблюдается в рамках концепций с информационной ориентацией. Поскольку информационная задача вытекает из вышестоящей управленческой функции контроллинга как рефлексии, то ясно, что чисто техническое обеспечение не подпадает под функцию поддержки управления. Она определяется содержательным запросом в области рефлексивной задачи. Поэтому в рамках информационной задачи контроллинга могут рассматриваться и обрабатываться только информационные проблемы, прямо связанные с управлением, но не вопросы его технической поддержки.

Для решения рефлексивной задачи при выполнении своей управленческой функции контроллинг должен учитывать цели предприятия более высокого порядка. При этом надо оценивать эффект решений в рамках различных управленческих функций относительно достижения указанных целей, чтобы получить возможность производить их необходимую корректировку с учетом отклонений. При реализации задачи рефлексии внешний контроллинг сталкивается с тремя принципиальными методологическими проблемами.

Во-первых, целевые системы на предприятиях, как правило, не создаются систематически. В большинстве случаев из-за необычайно сложных отношений обмена и взаимодействий возникают непреодолимые препятствия для построения четко структурированных иерархических целевых систем. Поэтому цели низшего порядка не могут быть логически выведены из вышестоящих целей. Управленческие решения весьма часто базируются на целях более низкого порядка. Именно контроллеры в процессе рефлексии управленческих решений остро нуждаются в ясно структурированных и надежных целевых системах, ибо у них как внешних наблюдателей не хватает знаний дела и обстановки.

Во-вторых, при реализации задачи рефлексии необходимо широко использовать качественные и количественные показатели для оценки выполнения поставленных целей. Эти показатели лишь приблизительно отражают фактическую степень достижения целей, предоставляя аналитику широкую свободу интерпретаций, для которой методологические компетенции контроллеров мало пригодны. Рефлексия управленческих решений в рамках функции контроллинга из-за несовершенства целевых систем и показателей теряет столь необходимую и крайне важную связь с целями предприятия более высокого порядка.

Наконец, в-третьих, при оценке управленческих действий существуют проблемы учетного характера. С одной стороны, управленческое действие в большинстве случаев влияет сразу на несколько целей, с другой - несколько управленческих мероприятий могут влиять на одну и ту же цель.

Кто такой контроллер?

Попробуем разьяснить это на хорошо известном хрестоматийном сравнении контроллера с лоцманом.

Представим, что компания – это флот, которая движется к цели намеченным курсом. У флота есть адмирал. Это Высший руководитель компании. Кроме того флот состоит из кораблей –это функциональные области деятельности компании: производство, маркетинг, закупки, финансы и т.д. Кораблями руководят капитаны, в нашем случае: директор по производству, финансовый директор, директор по персоналу, по маркетингу и др. Все они во главе с адмиралом –это топ-менеджмент флота.

Но есть еще у флота лоцман или штурман –это экономический советник, контроллер. Обязанность которого, вовремя предсказывать мель по ходу движения, и, основываясь на имеющейся информации, подсказать руководству флота вероятность риска сесть на эту мель, тяжесть последствий такого события и т.д.

Менеджменту флота, безусловно, следует прислушаться к лоцману и, выслушав и взвесив все за и против, решить: надо ли менять курс или идти напролом, по принципу «авось проскочим». Решение, в любом случае, принимать менеджменту. Адмирал и капитаны сами несут ответственность за принятое решение, тем более, если они проигнорировали предупреждение лоцмана. Или того хуже, заснули на капитанском мостике. Что в этом случае может сделать лоцман: крикнуть в ухо, облить спящих холодной водой? Но он не может самолично сменить курс и тем более давать такие указания команде корабля.

Лоцман не управляет кораблем, но он подает сигнал, когда есть опасность. Если не прислушаться к словам лоцмана, то можно сесть на мель.

Как контроллер реализует свою миссию? Он выполняет ее двумя способами, т.е. постоянно решает две задачи:

1. поставляет информацию менеджерам
2. непосредственно участвует в процессе менеджмента в качестве внутреннего аналитика.

Соотношение времени на решение этих двух задач зависит от места, которое занимает конкретный контроллер в иерархии управления. Поскольку подразделение контроллинга компании может иметь достаточно разветвленную многоуровневую структуру, то очевидно, что контроллеры нижнего уровня заняты в большой степени обработкой и поставкой

информации, а контроллеры, находящиеся на верху пирамиды, в первую очередь выступают в роли аналитиков. При этом в отдельных компаниях такая роль контроллера совмещается с возложением на него ряда обязанностей, обычно присущих менеджеру.

Задача 1: поставка информации менеджерам. Поставляемая контроллерами информация используется менеджерами в целях:

- планирования, оценки и управления деятельностью компании;
- обеспечения надлежащего использования и сохранности активов компании;
- коммуникации с заинтересованными внешними лицами.

Первые два направления применения информации – это ее внутреннее потребление в процессе управления компанией. Из последнего пункта следует, что при необходимости контроллеры также могут поставлять менеджерам информацию, которая нужна им для коммуникации с акционерами, банками, инвесторами, партнерами и другими сторонними лицами. Разумеется, речь идет об информации, которая не содержится во внешней отчетности. Допустим, в соответствии с установленными стандартами в официальной отчетности не предусмотрено представление некой информации о конкретном сегменте бизнеса, или направлении деятельности, но такую информацию требуется представить по запросу банка для обоснования кредитоспособности компании. Или необходимо оценить эффективность некоего совместного проекта и представить результаты оценки партнеру и т.д.

Задача 2: участие в процессе менеджмента. Поставкой информации работа контроллера не ограничивается. Контроллеры высшего уровня активно вовлечены в процесс управления компанией:

- они участвуют в принятии стратегических, тактических и оперативных решений;
- они также совместно с менеджментом вносят свой вклад в обеспечение координации усилий отдельных подразделений компании;
- они работают на то, чтобы компания функционировала как единый организм с целью достижения наилучших результатов в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе.

Генеральной целью службы контроллинга или соответствующих аналитиков на предприятиях должен быть систематический контроль за своевременной реализацией разработанных и введенных в бизнес-план стратегических и тактических задач их производственно-сбытовой и социально-экономической деятельности. Основным контролируемым параметрами должны стать показатели уровня экономического (производственного, коммерческого и социального) развития предприятия,

которые являются соответствующими отношениями фактических значений к нормативным значениям этих показателей.

Обязанности контроллера и основные бизнес-процессы

Для того чтобы информацию поставлять, ее надо откуда-то черпать. Поскольку от контроллеров, если перефразировать основной закон маркетинга, ждут нужной информации, в нужное время и в нужном месте, то очевидно, что контроллеры обречены судьбой на создание информационной системы. Системы, которая позволит им своевременно, полно и достоверно информировать менеджмент о состоянии внутренней, а также внешней среды, причем как историческом (фактическом), так и плановом или прогнозном, когда речь идет о более длительном временном горизонте. Эта система должна включать в себя идентификацию, измерение, накопление, анализ, подготовку, интерпретацию и представление информации.

С целью организации такой всеобъемлющей системы контроллеры должны создать и поддерживать применение, а впоследствии, при необходимости совершенствовать применяемые методики, регламенты и процедуры таких бизнес-процессов, как планирование/бюджетирование, учет, контроль и анализ деятельности компании.

Остановимся подробнее на этих бизнес-процессах поскольку, как показывает опыт, существует серьезное непонимание роли контроллеров в этих бизнес-процессах.

Частично это связано с тем, что в практике ряда российских компаний несколько искажено исполнение ролей менеджеров, забывающих, что планирование, организация, управление и контроль ресурсов являются основными задачами их функционирования.

Контроллер и планирование. Очевидно, любой бизнес-процесс будет эффективно работать только в том случае, если он грамотно построен и настроен. Сделать это под силу только профессионалу. В данном случае речь идет о контроллере, который не только отлично знает предметную область, т.е. владеет методиками и технологией планирования, но также хорошо разбирается в специфике бизнеса своей компании, и при этом ясно видит цель, ради которой в компании внедряется система планирования.

Контроллер несет ответственность не только за построение системы планирования, но и за адаптацию персонала компании к работе с этой системой, его обучение навыкам и культуре планирования. В обязанности контроллера также входит обеспечение участников процесса планирования необходимой экономической информацией, например, фактическими данными прошлых периодов, целевыми показателями на перспективу, плановыми значениями ряда коэффициентов, лимитов и нормативов, прогнозным показателем инфляции и т.д. Наконец, контроллер несет

ответственность за организацию процессов планирования, а значит должен обладать умением убеждать других в необходимости планирования.

Но, контроллер не занимается разработкой планов, т.е. не подменяет собой менеджеров отделов продаж, закупок, производства и других сфер деятельности и не выполняет работу за подчиненные им подразделения. Поскольку планирование – это одна из 4 основных функций менеджмента, собственно планированием занимаются линейные и функциональные менеджеры. Каждый из них на своем рабочем месте лучше кого-либо другого знает, чего именно и каким ресурсом можно достичь в планируемом периоде. Вместе с тем, эти менеджеры могут и должны обращаться к услугам специалистов по планированию, т.е. контроллеров во всех случаях, когда им требуется содействие или консультация.

Контроллеры, в свою очередь, должны заботиться, чтобы каждое подразделение самостоятельно занималось планированием, а разработанные менеджерами планы были сбалансированы и взаимоувязаны и при этом соответствовали поставленным целям.

Наконец, следует отметить, что Высшему руководству компании не следует стоять в стороне от процессов планирования. Поскольку в противном случае, эффективность планирования существенно снижается, а планы, после их утверждения обычно «ложатся под сукно», откуда извлекаются с той или иной периодичностью исключительно с целью воздействия на нижестоящих менеджеров.

Контроллер и учет. Контроллер отвечает за создание системы учета и отчетности, удовлетворяющей потребностям менеджмента. При этом недопустимо на стадии проектирования такой системы игнорировать заинтересованность ключевых пользователей отчетности в различных срезах управленческой информации. Наилучший способ соблюсти золотое правило управленческого учета – каждому менеджеру отчет по потребностям – это проинтервьюировать менеджеров прежде, чем конструировать систему учета и пакет управленческой отчетности. Наибольшая проблема – это неготовность интервьюируемых менеджеров ответить на вопрос, какая именно информация им нужна для управления и отсутствие времени, а порой и желания, задуматься над этим.

Непосредственно эксплуатацией разработанной и внедренной в эксплуатацию системы управленческого учета, т.е. собственно учетом, включая внесение в систему исходной информации, должен заниматься соответствующий персонал. В компаниях, где преобладает бумажный документооборот, такую работу выполняет бухгалтерия, либо аналогичные учетные подразделения. В компаниях, внедривших ERP-системы, основная часть информации вносится в систему тем, кто ее порождает.

Контроллер и контроль. К числу важнейших функций контроллинга относятся: контроль над достижением заданных целей, установление отклонений от плана, анализ причин, вызвавших эти отклонения и участие в выработке корректирующих мероприятий.

При выявлении отклонений контроллер должен проинформировать ответственного менеджера и оказать ему необходимую помощь. Такой подход указывает на высокую оценку и уважительное отношение к менеджеру независимо от занимаемой должности. Уровень ответственности менеджера при этом возрастает, поскольку в его компетенцию включается также регулирование подконтрольных ему доходов и расходов. Однако следует иметь в виду, что ответственность появляется только тогда, когда с передачей ответственности менеджеру делегируются полномочия на принятие решений по устранению причин неблагоприятных отклонений.

Таким образом, контроллер не контролирует других, а заботится о том, чтобы каждый менеджер мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных перед компанией целей.

Но этот принцип работает только в случае, если в компании действительно ставятся цели и если задан курс достижения этих целей, т.е. имеются критерии для самоконтроля. Наконец, последнее условие: контроллером должна быть предложена сигнальная система отклонений, на основании которых менеджер сможет сориентироваться и либо осуществить необходимые корректирующие мероприятия для достижения цели намеченным курсом либо откорректировать намеченный курс достижения цели.

Контроллер и управление по отклонениям. После выявления отклонений наступает очередь анализа их причин, но этот анализ не может и не должен быть тотальным. Это нецелесообразно, поскольку процесс анализа может быть достаточно трудоемким и затраты на него не всегда окупаются. Поэтому сначала необходимо выяснить характер отклонения: является ли оно регулярным или разовым. В последнем случае, если к тому же отклонение не превышает некой пороговой величины, выполнять анализ не следует.

Анализируются только существенные отклонения. Критерии существенности каждая компания устанавливает самостоятельно.

Контроллер совместно с менеджерами анализирует информацию и интерпретирует результаты этого анализа. Задача контроллера –разъяснить менеджеру экономический смысл результатов сравнения плановых и фактических величин и помочь менеджеру разобраться в причинах отклонений, не навязывая ему при этом свою трактовку этих причин и, тем более, не предлагая готовых рецептов. Необходимо дать менеджеру

возможность самому найти правильный выход. Вмешиваться следует только тогда, когда становится очевидным, что менеджер не может решить проблему, либо идет по неверному пути.

В любом случае, на этапе принятия корректирующих решений по устранению отклонений каждый менеджер действует самостоятельно в пределах определенной ему компетенции. В случае отклонений, превышающих его компетенцию, менеджер обращается к вышестоящему менеджеру.

Стратегический контроллинг – это координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегий.

Стратегический контроллинг способствует обеспечению длительного существования предприятия умением предвидеть коммерческую и хозяйственную ситуацию, определить потенциал предприятия. Используя критерии оценки (показатели, параметры, отклонения), имеется возможность корректировки стратегии на различных этапах реализации.

Стратегический контроллинг в отличие от **тактического** не ограничен определенным моментом и не ограничен временным промежутком, то есть имеет неограниченный временной горизонт, долгосрочную перспективу (Таблица 3).

В течение 1 – 3 лет, на которые распространяется тактический контроллинг, как правило, ситуация, в которой приходится действовать предприятию, может резко измениться, что приводит к принятию дополнительных мер по достижению заданной прибыли и заставляет рассматривать данный процесс более подробно, разбив его на более мелкие отрезки.

Стратегический контроллинг координирует такие функции, как: планирование, контроль, информационное обеспечение с ориентацией на потенциал и предвидение.

Таблица 3 – Стратегический и тактический контроллинг

Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
Среда	
Внешняя	Внутренняя
Цели	
Поддержание потенциала	Обеспечение оперативной прибыльности и ликвидности
Задачи	

1.Опеределение критичных позиций стратегии 2.Контроль стратегического планирования 3.Участие в разработке стратегических целей 4.Участие в разработке альтернативных стратегий 5.Анализ эффективности реализации стратегии 6.Стратегическая рефлексия	1.Контроль текущих показателей на соответствие установленным целям 2.Контроль оперативного планирования 3.Контроль по отклонению 4.Опр-е узких мест в текущем планировании и управлении 5.Формирование информационного обеспечения для оперативного управления
--	--

Применяется классический инструмент долгосрочного планирования – GAP-анализ (анализ стратегических брешей). Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т.д.

Тактический контроллинг оценивает эффективность отдельных функций и работ и отслеживает текущую деятельность.

Основные функции стратегического контроллинга:

1. контроль реализации стратегии;
2. развитие информационного обеспечения структуры управления;
3. мониторинг показателей по внешней и внутренней среде;
4. стратегический анализ (первичный);
5. определение критических стратегических позиций;
6. участие в постановке целей;
7. участие в структурной рефлексии;
8. координация всех этапов стратегического управления.

Можно выделить наиболее важные практические инструменты и принципы стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг:

- матричные аналитические инструменты;
- алгоритмы работы со "слабыми" и "сильными" сигналами;
- принципы управления спросом и предложением;
- принципы финансовой оценки стратегических планов;
- сценарный анализ и функционально-стоимостной анализ;
- стратегическое управление затратами.