

Пронина А. М.

*доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный
торгово-экономический институт*

Федотовская Е. Ю.

*кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский гуманитарный
университет профсоюзов*

Стратегический контроль в системе менеджмента организации

***Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические подходы к применению положений теории систем к созданию системы стратегического контроля, а также отдельные положения, регламентирующие функционирование службы стратегического контроля на предприятиях России.*

***Ключевые слова:** стратегический контроль, системы, организация.*

Strategic control in system of management of the organization

***The summary.** The paper considers theoretical approaches to the application of systems theory to create a system of strategic control, as well as separate regulations governing the operation of the service of strategic control at the enterprises of Russia.*

***Keywords:** strategic control of the organization.*

Система стратегического контроля в России находится в стадии становления. Разнообразие подходов к организации служб контроля иллюстрирует тот факт, что их подчиненность носит неоднозначный характер, а отсюда и различия в трактовках их роли на предприятии. В частности, подчиненность значительного числа служб финансовому директору четко свидетельствует об использовании финансово-бухгалтерского подхода к специализации контролеров. Анализ современного состояния стратегического контроля в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроль, который в методическом и инструментальном плане достаточно хорошо разработан. В этом направлении самыми развитыми составляющими являются проверки затрат и ре-

зультатов. В настоящее время можно выделить ряд проблем и недостатков, возникающих при формировании и функционировании служб стратегического контроля на предприятии. Одним из главных недостатков существующих служб контроля является стихийный характер ее формирования. В жизненном цикле системы стратегического контроля пропускается стадия постановки (организации). В то время как на первом этапе постановки системы контроля должен быть проведен анализ существующей системы контроля в целях предоставления собственникам и руководителям объективной информации обо всех проблемах системы управления, которые могут привести к принятию неправильных решений или потере имущества. При проведении такого анализа оценивается:

- действующие стандарты, должностные инструкции и другие внутренние документы, и их фактическое исполнение;
- существующий документооборот (порядок предоставления, правильность формирования документов и их сохранность);
- системы контроля над движением и сохранностью имущества, включая распределение и оформление материальной ответственности, порядка учета имущества и т.п.
- полнота отражения и оприходования выручки, действующую тарифную политику, структуру и динамику выручки;
- применяемые цены и тарифы, заключаемые сделки, обоснованность расходов и соответствие их бюджету. Анализ структуры и динамики расходов;
- персонал, включая анализ профессиональных навыков, уровня исполнения и человеческих качеств для данной работы, а также анализ внутренних стандартов данной должности и их фактического исполнения.

На основе проведенного анализа разрабатывается эффективная система стратегического контроля, что позволяет предотвратить возможные злоупотребления по всех подразделениях предприятия и обеспечить безопасность бизнеса. Этого можно достичь путем регламентации процедур и методов. Регламентация позволяет обеспечить:

1. Эффективность процесса контроля. Нормальный регламент должен фиксировать существенную часть информации, на основании которой принято решение. Если регламентом что-то не предусмотрено или не зафиксировано, то виновных лиц или документов-оснований найти невозможно.

2. Отсутствие зависимости от конкретных сотрудников, в том числе минимизацию рисков при увольнении персонала.

3. Минимизацию злоупотреблений и возможность привлечения к ответственности. Во-первых, злоупотребления резко снижаются, если сотрудники знают, что их могут проверить. Во-вторых, обязанность, прописанная на бумаге, доведенная до сотрудника под подпись, резко повышает исполнительность. В-третьих, если есть подпись, а сотрудник что-то не выполнил, то можно как минимум объявить выговор.

Одним из важнейших вопросов при постановке и функционировании системы стратегического контроля является вопрос ее экономичности и целесообразности. При оценке экономичности контроля можно использовать такие же подходы, как к инвестиционному проекту. В качестве доходов принимается математическое ожидание от рисков потерь. Расходы на контроль должны делиться на инвестиционные и операционные. К первым относятся первоначальные вложения (разработка регламента, закупка измерительных приборов или же строительство нового поста охраны и т.д.). При расчете операционных затрат на контроль необходимо учитывать ряд факторов. Во-первых, от внедрения мероприятий на контроль увеличивается трудоемкость работ. Это может быть связано как с необходимостью введения нового сотрудника, ответственным за какую либо функцию, так и с дополнительными трудозатратами уже имеющегося персонала (например, на согласование чего-либо в нескольких местах). Соответственно, заработная плата участников процесса и начисления на нее учитываются в составе операционных затрат. Во-вторых, как правило, увеличиваются сопутствующие расходы. Таким образом, необходимо рассчитывать затраты на контроль по элементам затрат. Безусловно, большинство число мероприятий по контролю окупаются очень быстро. В большинстве случаев необходимость службы контроля очевидна и без расчетов. Однако для сложных случаев целесообразно, как и при рассмотрении инвестиционных программ, принять максимально возможный срок окупаемости, например, один год, или другой традиционный показатель (например, внутреннюю норму доходности). Таким образом, при постановке (организации) системы стратегического контроля необходимо заботиться не только об эффективности контроля, но и об его экономичности. Отсутствие внимания к последнему аспекту может привести к тому, что затраты на отдельные элементы контроля превысят возможную экономию. Для реализации основных функций стратегического контроля могут быть использованы различные методы. Среди основных методов основополагающими являются методы смежных отраслей науки, в частности — теории систем, системного анализа, абстрактно-логические

методы (анализ и синтез, формализация и моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному), а также расчетно-аналитические методы исследования.

Системное исследование — интенсивно развивающаяся область научной деятельности, которая является одним из наиболее результативных проявлений интегративных тенденций в науке. Специфика системных исследований состоит в их направленности на изучение сложных, комплексных, крупномасштабных проблем. В ходе применения системных исследований необходимо ориентироваться не только на познание существа изучаемых проблем и соответствующих объектов, но и на создание средств, позволяющих обеспечить рациональное управление данными объектами, содействовать разрешению имеющихся проблем. Кроме того современный этап развития теории и практики характеризуется повышением уровня системности. Полезность и важность системного подхода сегодня вышла за рамки специальных научных истин и стала общепринятой. С позиции современных научных представлений системность всегда была методом любой науки. В частности системный подход к решению задачи организации стратегического контроля предусматривает выделение в рассматриваемых системах некоторых стандартных компонентов и типов взаимодействия между ними, которые поддаются формализации и доступны различным способам математической или логической обработки. Исходя из существующей трактовки понятия система, под системой стратегического контроля будем понимать совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях между собой и образующих целое единство, объединенных определёнными типами связей и предназначенных для достижения определенной цели и достигающих ее наилучшим способом. В данном определении выделяется три основных компонента системы: элементы, связи и операции. Важной особенностью данной системы является то, что она создается или функционирует для достижения определенной цели — контроля над ходом и результатами принятой стратегии, факторами и условиями ее достижения, а также для корректировки стратегии. То есть в результате динамического поведения системы стратегического контроля решаются задачи, которые, в конечном счете, приводят к достижению цели стратегического менеджмента. Процесс развития структуры системы включает в себя изменения по периодам времени состава элементов систем, их характеристик, взаимосвязей, распределения функций, выполняемых элементами системы. Исходя из перечисленных выше факторов, задач и принципов задачами управления системой стратегического контроля являются:

- задача организации: как при заданных параметрах стратегии построить систему контроля, которая удовлетворит менеджеров всех уровней управления;
- задача управления системой стратегического контроля: как при заданном назначении системы управлять ею и модифицировать структуру, чтобы получить общую динамическую устойчивость.

При построении системы стратегического контроля за основу может быть принят принцип цикличности процессов, протекающих в хозяйствующем субъекте, которые, в конечном счете, определяют и динамику системы стратегического контроля. Коротко изложенные выше теоретические подходы к созданию системы стратегического контроля в системе менеджмента предприятия помогут решить одну из самых сложных проблем — проблему организации эффективной организационной структуры в системе менеджмента, одной из задач которой является анализ выбранной стратегии и ее результатов.

Литература

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость /Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Постникова О.Г. Система внутреннего контроля в корпоративном управлении: автореферат диссертации на соискание ученого звания кандидата экономических наук. М.: 2008.
3. Папковская Д. В. Внутренний контроль и аудит. Методические положения и рабочая документация. М.: Информпресс, 2009.