

УДК 657.1

Аналитический процесс разработки стратегии в системе контроллинга

ЖИДКОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА,*кандидат экономических наук, доцент, заместитель губернатора Кемеровской области по агропромышленному комплексу, Кемерово, Кемеровская область, Россия***E-mail:** 291154@mail.ru

Аннотация

В настоящее время турбулентная среда бизнеса требует новых подходов к управлению экономическими субъектами с целью долгосрочной координации. Процессная ориентация представляет собой горизонтальное управление, базирующееся на выделении совокупности бизнес-процессов, которые направлены на результат. Актуальность данной статьи обуславливается тем, что для более эффективного управления экономическим субъектом и использования его потенциала необходима разработка стратегии. На передний план статьи выведен контроллинг, обеспечивающий менеджмент необходимой аналитической информацией для принятия стратегических решений. С позиции школ стратегического менеджмента формализована методологическая платформа аналитического процесса разработки стратегии. Раскрыты варианты стратегий экономических субъектов строительной отрасли. Основное внимание в работе уделено стратегическому анализу как одному из наиболее эффективных способов разработки стратегии.

Ключевые слова: стратегия, контроллинг, бизнес-процессы, форсайт, бизнес-анализ, стратегический анализ

Analytical Process of Strategy Development in the System of Controlling

ELENA A. ZHIDKOVA,*PhD in Economics, Associate Professor, the Deputy Governor of the Kemerovo region on agriculture, Kemerovo, Kemerovo region, Russia***E-mail:** 291154@mail.ru

Abstract

Nowadays, the turbulent business environment requires new approaches which are essential to the management of economic entities with a view of the long-term coordination. Process orientation is the horizontal management, which is based on the allocation of the aggregate business processes that focus on the result. The relevance of this article is justified by the fact that for more effective management of the economic entity and for the full use of its potential, it is necessary to develop a certain strategy. The articles displayed and highlighted controlling as the most important instrument in providing management with the necessary analytical information in order to make strategic decisions. From the point of view of strategic management schools, the methodological platform of analytical process of strategy development has been formalized. Options of strategies for the economic entities of the construction industry have been disclosed. The main attention is paid to the strategic analysis as one of the most effective ways to strategy development.

Keywords: strategy, controlling, business processes, foresight, business analysis, strategic analysis

Бизнес-анализ в системе контроллинга является необходимым элементом для решения задач как тактического, так и стратегического управления. Он занимает центральное место в разработке стратегии экономического субъекта, находясь на стыке формирования идеи и ее реализации. Он может проводиться на всех организационных уровнях от высокоуровневой стратегии вплоть до мелких изменений.

Каждый прорыв мировой управленческой мысли сопряжен с методами анализа и разработкой стратегии. Стратегия, определяя наиболее эффективный способ использования потенциала экономического субъекта, лежит в основе любого бизнеса. В современных условиях управление экономическим субъектом должно осуществляться в рамках его стратегии.

Понятие стратегии (от греч. *stratos* — войско, *ago* — веду или *strategos* — искусство полководца) имеет военное происхождение, позднее адаптированное к применению в бизнесе в качестве долгосрочного плана действий для достижения определенных целей организации. Целевые устремления экономического субъекта ориентированы не только на максимизацию прибыли, но в большей степени на обеспечение долгосрочной устойчивости.

В современных научных публикациях самым распространенным является понятие «стратегия», данное А. Томпсоном и А. Стриклендом, которые определяют стратегию как комплексный план управления компанией, направленный на укрепление ее позиций на рынке, удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение поставленных целей [1].

Классическую сущность дефиниции «стратегия» придал А. Чандлер, известный экономист в области стратегического планирования. По его мнению, стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [2].

Ряд зарубежных авторов (Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар) считают, что стратегия определяет, как организация согласовывает собственные возможности с возможностями, предоставляемыми рынком для достижения своих глобальных целей.

На настоящий момент экономический субъект реализует различные технико-экономические, финансовые, коммерческие, социальные и другие бизнес-процессы, которые формируют его деятельность. Их условно можно подразделить на следующие группы:

- 1) бизнес-процессы использования имеющегося потенциала экономического субъекта, направленные на производство продукции, выполнение работ, оказание услуг («производство»);
- 2) бизнес-процессы формирования, наращивания и трансформирования потенциала экономического субъекта («воспроизводство»);
- 3) бизнес-процессы, направленные на создание и развитие непосредственно воспроизводственной базы экономического субъекта («воспроизводство воспроизводства») [3].

В соответствии с данной классификацией следует выделить уровни принимаемых решений в порядке использования производственного потенциала экономического субъекта по иерархическому признаку. Краткосрочные решения, которые направлены на использование имеющегося производственного потенциала, целесообразно отнести к оперативным. Более значимые управленческие решения, связанные с бизнес-процессами формирования — изменения, создания, расширения имеющегося потенциала, можно назвать тактическими. Решения, обуславливающие потенциал развития воспроизводственной базы экономического субъекта, следует причислить к стратегическим. Следовательно, решения, направленные на воспроизводство производственного потенциала, зависят от выбранной стратегии развития каждого отдельного экономического субъекта.

При выборе стратегии экономического субъекта следует выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях турбулентной внешней среды, а также при существующих широких возможностях для диверсификации компании могут совмещать одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и во многих отраслях. Для таких хозяйствующих субъектов специалисты [4, 5] выделяют три уровня стратегических решений: 1) корпоративная или портфельная стратегия (стратегия, определяющая общие принципы развития экономического субъекта); 2) деловая

или бизнес-стратегия (конкретная стратегия для отдельной сферы деятельности экономического субъекта); 3) функциональная стратегия [стратегия развития выделенной подсистемы (функции) управления].

В рамках настоящего исследования для определения методологической платформы стратегического анализа автором были исследованы научные направления (школы) стратегического менеджмента: «дизайна» (формирование стратегии как процесс осмысления); «планирования» (формирование стратегии как формальный процесс); «позиционирования» (формирование стратегии как аналитический процесс); «предпринимательства» (формирование стратегии как процесс предвидения); «когнитивная» (формирование стратегии как ментальный процесс); «обучения» (формирование стратегии как развивающийся процесс); «власти» (формирование стратегии как процесс ведения переговоров); «организационной культуры» (формирование структуры как коллективный процесс); «внешней среды» (формирование стратегии как реактивный процесс); «конфигурации» (формирование стратегии как процесс трансформации) [6], «консолидации» (формирование стратегии как процесс слияний и поглощений) [7].

Процесс создания стратегии в организации базируется на детальном исследовании всех вероятных направлений ее развития и деятельности, что позволит осуществить разработку подходов формирования общего вектора продвижения, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Контроллинг выступает как информационно-аналитическая, методическая и инструментальная поддержка процесса управления в компании.

Стратегия основывается на определении потребностей, удовлетворяемых экономическим субъектом в его настоящем состоянии. Бизнес-потребности в широком смысле заключаются в выполнении миссии экономического субъекта через осуществление определенным образом организованной деятельности. Во взаимосвязи с бизнес-потребностями, которые зависят от отраслевой принадлежности, рассматриваются цели, задачи, риски, преимущества и многое другое. Таким образом, для повышения уровня

конкурентоспособности экономических субъектов следует разрабатывать эффективную стратегию развития организации.

Стремление экономических субъектов к максимальному удовлетворению своих потребностей (получение прибыли, снижение расходов, расширение бизнеса, безопасность бизнеса, снижение рисков и т.д.) ведет к конкурентной борьбе между ними вследствие того, что данные потребности могут реализовываться посредством и за счет их ликвидации или ограничения их у других субъектов хозяйствования.

Стратегический анализ следует выполнять в зависимости от того, как определены бизнес-потребности. В результате данное обстоятельство позволяет заинтересованным сторонам делать предположение о необходимости удовлетворения данной потребности.

Стратегический анализ должен проводиться для выявления стратегических или тактических бизнес-потребностей, а также для гармонизации результирующей стратегии с другими стратегиями (от высокоуровневых до низкоуровневых).

Существуют различные определения термина «стратегический анализ». Одни рассматривают стратегический анализ с позиций стратегического управления. Другие — связывают определение стратегического анализа с разработкой стратегии. Третьи — рассматривают понятие «стратегический анализ» как процесс. Международный институт бизнес-анализа в руководстве BABOK определяет стратегический анализ как непрерывный процесс, который оценивает любые изменения в потребностях, в их контексте или любой новой информации, которая может свидетельствовать о необходимости корректировки стратегии проводимых изменений [8]. Таким образом, дефиниция «стратегический анализ» активно и широко используется. Обобщая приведенные выше определения, дадим авторскую трактовку понятия «стратегический анализ», которая базируется на процессном подходе. Стратегический анализ представляет собой процесс изучения среды функционирования и оценки деятельности экономического субъекта, в результате которого организация получает информацию для формулировки ценностей и дальнейшей разработки стратегии.

Целью стратегического анализа является оценка внутренних и внешних воздействий, состояний (будущих и переходных) и потребностей бизнес-системы для определения диапазона управленческих решений с учетом имеющихся ограничений и перспектив развития.

Область знаний по стратегическому анализу включает в себя следующие задачи:

- анализ текущего состояния;
- определение будущего состояния;
- определение стратегии изменений;
- оценка рисков.

В отношении объекта стратегического анализа в научной среде нет единого мнения. По мнению автора, объектом стратегического анализа будут являться стратегические аспекты бизнеса (потенциал, условия и позиция экономического субъекта, его стратегии и стратегические альтернативы).

Формирование стратегии требует соответствующего качественного информационного обеспечения, источником которого является стратегический анализ.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые формируют внешнее окружение экономического субъекта, находятся вне сферы управления и которые могут повлиять на его стратегии.

Любой экономический субъект любой отрасли осуществляет свою деятельность в условиях внешней среды, факторы которой надлежит учитывать в системе стратегического контроллинга.

Экономическим субъектам необходимы стратегии, чтобы видеть свои цели и выполнение миссии. В процессе стратегического анализа оцениваются различные варианты стратегии экономического субъекта. Для выбора того или иного варианта стратегии их соотносят между собой, учитывая, в какой мере отдельный из них сможет гарантировать достижение целей экономического субъекта. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами экономического субъекта, возможностями и угрозами внешней среды.

Свою эффективность в осуществлении аналитического процесса стратегии доказали такие методики, как бенчмаркинг, PEST-анализ, «Стратегия голубого океана», SWOT-анализ и др.

Так, многие строительные компании, осуществляющие свою деятельность на рынке жилищного строительства, имеют диверсифицированную структуру управления: объединяют вокруг себя различные юридические лица, создавая «группы компаний». Единичный крупный экономический субъект строительной отрасли может иметь ряд стратегий, обусловленных диверсификацией продукции, присутствием в различных сегментах потребления, развивающихся на основе собственных технологических циклов.

Автором рассмотрены некоторые варианты стратегий экономического субъекта строительной отрасли с позиции сложившихся академических подходов школ «дизайна», выражающей формирование стратегии как процесса проектирования уникального дизайна, и «конфигурации», рассматривающей стратегию как последовательность структурных изменений экономического субъекта. Школа «дизайна» предлагает подход к своевременной и релевантной оценке внешних и внутренних возможностей развития экономического субъекта, что будет способствовать его потенциальному успеху. Школа «конфигурации» концентрирует внимание на подходе к стратегическому планированию с определенной формой структуризации экономического субъекта, выстроенном на прогнозировании стадий трансформации. Совместность стратегических идей позволяет определить их как единую методологическую платформу аналитического процесса разработки стратегии: в теоретико-прикладном представлении определяя как школу «дизайна», а в общетеоретическом плане — как школу «конфигурации».

Стратегии бизнес-процессов экономического субъекта — это стратегии, описывающие общее направление роста строительной организации, развития и совершенствования бизнес-процессов. Стратегия бизнес-процессов направлена на разработку методологии и технику осуществления изменений, отслеживание их внедрения и успешного преодоления барьеров организационных изменений. Можно по праву говорить об управлении метапроцессом (бизнес-процесс бизнес-процессом).

Маркетинговая стратегия определяет узловые мероприятия маркетинга, ориентирована

на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долгосрочное финансовое положение организации, а также на завоевание прочных позиций на конкурентном рынке. Соответственно, эффективная маркетинговая стратегия предприятия ведет к повышению финансовой устойчивости и выявлению возможных вариантов развития конкурентной силы экономического субъекта во внешней рыночной среде.

Инвестиционная стратегия отражает направленность, объемы и формы капиталовложений строительной организации в долгосрочной перспективе, обусловленные трансформационными факторами внешней среды. Построение инвестиционной стратегии направлено на формирование долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости финансово-хозяйственной деятельности организаций строительной отрасли.

Инновационную стратегию экономического субъекта следует интерпретировать как выбранное направление его инновационной деятельности, охватывая и целый комплекс решений, принимаемых по размещению инновационных ресурсов, что должно способствовать росту рыночной стоимости организации и достижению стоящих перед ней целей. При заданном уровне инновационных ресурсов реализация стратегии предоставляет экономическому субъекту возможности достижения глобальной и локальных целей с учетом ограничений, исходящих из макро- и микроэкономической ситуации.

Переход экономических субъектов на инновационную траекторию устойчивого роста резко актуализировал форсайт-исследования. Форсайт представляет собой «процесс, включающий систематические попытки оценить долгосрочные перспективы науки, технологии, экономики, окружающей среды и общества для определения стратегических направлений исследований и новых технологий, способных принести наибольшие социально-экономические выгоды» [9, с. 140].

Использование форсайта в системе контроллинга позволяет определить возможности и угрозы, которые могут возникнуть в среднесрочной и долгосрочной версиях будущего бизнес-организации, сформулировать цели и рассматривать его как способ поддержки процессов принятия решений и разработки мер по их достижению. При проведении форсайта могут быть использованы различные инструменты анализа, в том числе и стратегического анализа. В результате стратегический анализ превращается в неотъемлемую часть форсайт-технологии. Форсайт состоит в выработке стратегии относительно дальнейших действий в условиях неопределенности. Стратегический форсайт реализует принцип «делать вещи правильно в сравнении сделать правильные вещи» [10].

В результате стратегического анализа, функции которого координирует стратегический контроллинг, получают необходимую информацию для процесса целеполагания и выбора стратегических альтернатив. По мнению автора, стратегический контроллинг — это непрерывный процесс информационно-аналитического обеспечения системы управления стратегией развития для долгосрочного эффективного функционирования экономического субъекта.

Стратегический контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования в экономическом субъекте, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Таким образом, использование аналитического инструментария в системе контроллинга для подготовки решений высшим уровнем менеджмента в условиях динамично изменяющейся среды открывает новые перспективы процесса стратегического управления и генерации альтернатив. Методологические ориентиры бизнес-анализа с позиции синергетического подхода в системе контроллинга позволяют найти альтернативные решения ключевых проблем управления экономическими системами — прогнозирования и выбора стратегии.

Литература

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; Юнити, 1998. 576 с.

2. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. 12 e. Cambridge: MITPRESS, 1998, 463 p.
3. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998. 332 с.
4. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративне управління: підручник для вузів. Київ: Лібра, 2004. 368 с.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: Инфра-М; Новосибирск, 1999. 288 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
7. Schuh C., Kromoser R., Strohmer M.F., Pérez R.R., Triplat A. The A.T. Kearney Strategy Chessboard. USA, Illinois: Marketing & Communication A.T. Kearney inc., 2011.
8. BABOKGuideV3. URL: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (дата обращения: 10.11.2015).
9. Martin B.R. Foresight in Science and Technology in: *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, no. 2, 1995, 168 p.
10. Raford N. Foresight and surprise. Presented at The Lift Foresight 21 Conference, CICG, Geneva, Switzerland, 6–8 February 2013. URL: <http://news.noahraford.com/?p=1727> (дата обращения: 02.12.2015).

References

1. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii*: ucheb. dlia vuzov; per. s angl. / pod red. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolovoi [Strategic management. The art of development and realization of strategies: a study-book for higher educational institutions, translated from English under the editorship of L.G. Zaitseva and M.I. Sokolova]. Moscow, Banki i birzhi, Iuniti — Banks and Exchange Houses, Unity, 1998, 576 p. (in Russ.).
2. Shandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. 12 e. Cambridge: MITPRESS, 1998, 463 p.
3. *Strategii biznesa: analiticheskii spravochnik* / pod obshch. red. G.B. Kleinera [Business strategy: the analytical reference book under the general editorship of G.B. Kleyner]. Moscow, KONSEKO — KONSEKO, 1998, 332 p. (in Russ.).
4. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративне управління: підручник для вузів. Київ: Лібра, 2004. 368 с. (in Ukr.).
5. Markova V.D., Kuznetsova S.A. *Strategicheskii menedzhment: kurs lektsii* [Strategic management: a course of lectures]. Moscow, Infra-M — Infra-M; Novosibirsk, 1999, 288 p. (in Russ.).
6. Mintsberg G., Al'strend B., Lempel Dzh. *Shkoly strategii*: per. s angl. / pod red. Iu.N. Kapturevskogo [Schools of Strategy, translated from English under the editorship of Yu.N. Kapturevsky]. Saint Petersburg, Piter — Piter, 2000, 336 p. (in Russ.).
7. Schuh C., Kromoser R., Strohmer M.F., Pérez R.R., Triplat A. The A.T. Kearney Strategy Chessboard. USA, Illinois: Marketing & Communication A.T. Kearney inc., 2011.
8. BABOKGuideV3. URL: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (accessed: 10.11.2015).
9. Martin B.R. Foresight in Science and Technology in: *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, no. 2, 1995, 168 p.
10. Raford N. Foresight and surprise. Presented at The Lift Foresight 21 Conference, CICG, Geneva, Switzerland, 6–8 February 2013. URL: <http://news.noahraford.com/?p=1727> (accessed: 02.12.2015).