

# Стратегическое управление.

## Учет и контроль выполнения стратегии

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент  
кафедры «Технологии и  
организации предприятий  
питания»,  
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

# Тема: Основные этапы стратегического менеджмента



# Тема: Выполнение стратегии

В круг вопросов по учету и организации выполнения стратегии входят следующие вопросы:

- Разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов
- Организация учета и контроля выполнения плана
- Мотивация выполнения плана в установленные сроки
- Регулирование процесса реализации стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде фирмы

# Тема: Разработка программы реализации стратегических планов

Необходимо      взаимоувязать      следующие  
компоненты работы:

- ◆ **Объект исследования**
- ◆ **Количество и качество**
- ◆ **Сроки**
- ◆ **Затраты**
- ◆ **Исполнители**
- ◆ **Показатели эффективности**
- ◆ **Форма представления результатов работы**
- ◆ **Санкции за нарушение каких-либо условий**
- ◆ **Система поощрений**

# Тема: Опереограмма

Опереограмма – графическое представление объектов и субъектов стратегического менеджмента (видов (этапов) работы и менеджеров (исполнителей)), построенное на основе использования сетевых методов

Используется для наглядного представления взаимосвязей работ и исполнителей

# Тема: Опереограмма

Этапы работы	Исполнители		
	Генеральный директор	Коммерческий директор	Экономист по планированию
Исследование среды	<i>ОТВЕСТВЕННЫЕ ИСПОЛНИТЕЛИ</i>	★	★
Определение миссии фирмы	★	★	★ <i>СОИСПОЛНИТЕЛИ</i>
.....	.....	.....	.....

# Тема: Учет выполнения стратегических планов

---

Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, плановых заданий по следующим параметрам:

- Количество
- Качество
- Затраты
- Исполнители
- Сроки

## Тема: Требования к учету

---

- 1. Обеспечение полноты, т.е. учет по всем подсистемам менеджмента, показателям.**
- 2. Обеспечение динамичности (учет показателей в динамике)**
- 3. Обеспечение системности (учет показателей внутренней и внешней среды)**



# Тема: Требования к учету

---

- 4. Автоматизация учета на основе использования компьютерных технологий**
- 5. Обеспечение преемственности и перспективности учета**

# Тема: Контроль за реализацией выполнения стратегии

---

Контроль за реализацией  
стратегии – одно из направлений  
стратегического менеджмента,  
состоящее в оценке соответствия  
полученных результатов  
запланированным

# Тема: **Отличие учета от контроля в стратегическом менеджменте**

---

**Учет направлен на оценку количественных показателей.**

**Контрольная функция шире:**

- Контроль может быть отнесен как к количественным показателям, так и к качеству, документам и т.п.**
- Контроль осуществляется в различные периоды**

# Тема: Классификация контроля

---

## 1. По стадии жизненного цикла

- Контроль на стадии стратегического маркетинга
- Контроль на стадии НИКР
- Контроль на стадии производства
- Контроль на стадии потребления
- Послеэксплуатационный контроль

# Тема: Классификация КОНТРОЛЯ

---

## 2. По объектам контроля

- Предметы труда
- Средства производства
- Технология
- Организация процессов
- Условия труда, труд
- Окружающая среда
- Инфраструктура региона
- Документы, информация

# Тема: Классификация контроля

---

## 3. По стадии производственного процесса

- Входной
- Операционный
- Готовой продукции
- Транспортировки
- Хранения

# Тема: Классификация контроля

---

## 4. По исполнителю

- Самоконтроль
- Менеджер
- Контрольный мастер
- Отдел технического контроля
- Инспекционный контроль
- Государственный контроль
- Международный контроль

# Тема: Классификация контроля

---

## 5. По принимаемым решениям

- Активный (предупреждающий)
- Пассивный (по отклонениям)

## 6. По степени охвата

- Сплошной
- Выборочный



# Тема: Классификация контроля

---

## 7. По времени контроля

- Предварительный
- Текущий
- Заключительный

## 8. По периодичности

- Непрерывный
- Периодический

# Тема: Контроллинг

Контроллинг – комплексная система внутреннего контроля.

Разработана в 80-е годы как средство предотвращения кризисных ситуаций

Основной принцип контроллинга – «управление по отклонениям»

Основная цель контроллинга – это ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

# Тема: Контроллинг

Контроллинг – представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных функций на наиболее приоритетных направлениях деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию

# Тема: Контроллинг

Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функцией в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

# Тема: Контроллинг

---

Слово **контроллинг** произошло от английского **to control** – контролировать, но в англоязычных источниках термин **контроллинг** практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (**management account**), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, так называют контроллерами

# Тема: Контроллинг

---

**Собственно термин контроллинг принят в Германии, откуда он и пришел в Россию. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и контроллинг, и управленческий учет. Однако термин «контроллинг» более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.**

# Тема: Контроллинг

Контроллинг обеспечивает выполнение  
следующих функций:

- ◆ координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- ◆ информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- ◆ создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- ◆ обеспечение рациональности управленческого процесса.

# Тема: Контроллинг

Необходимость появления на современных предприятиях контроллинга, можно объяснить следующими причинами:

- ◆ повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:
- ◆ смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- ◆ увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;



# Тема: Контроллинг

---

- ◆ **необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящей во внешней и внутренней средах предприятия;**
- ◆ **необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;**

# Тема: Контроллинг

- ◆ усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;
- ◆ информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации, требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- ◆ общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

# Тема: Принципы построения **СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА**

---

- ◆ **Направленность на реализацию стратегии**
- ◆ **Многофункциональность**
- ◆ **Соответствие методов контроллинга методам анализа и планирования**
- ◆ **Своевременность операций контроллинга**
- ◆ **Гибкость построения контроллинга**
- ◆ **Простота построения контроллинга**
- ◆ **Экономичность контроллинга**

# Тема: Основные этапы построения системы контроллинга

---

- 1. Определение объекта контроллинга**
- 2. Определение видов и сферы контроллинга**
- 3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей**

# **Тема: Основные этапы построения системы контроллинга**

---

- 4. Разработка системы количественных стандартов контроля**
- 5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг**
- 6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений**

# Тема: Система подконтрольных показателей

---

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- ◆ **объем показателей должен быть ограничен;**
- ◆ **показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;**

# Тема: Система подконтрольных показателей

---

- ◆ выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность составления данных, как минимум, за пять лет);
- ◆ показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- ◆ при выборе показателя необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли).

# Тема: Система подконтрольных показателей

---

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее:

- ◆ сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;



# Тема: Система подконтрольных показателей

---

- ❖ выявление причин и виновников отклонений;
- ❖ определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия;
- ❖ анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

# Тема: **Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений**

