

## **Разработка инструментария контроля реализации стратегии развития на уровне подразделения организации**

**Арбенина Т.И.**, к.э.н, доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Махинова Н.В.**, к.э.н, доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Аннотация.** Исследование направлено на формирование инструментария контроля реализации стратегий развития подходов к реализации стратегии развития подразделений организаций. Актуальность исследования связана с тем, что на сегодняшний день подходы к разработке и реализации стратегии развития определены в достаточной степени для организаций в целом. Однако конкретика реализации стратегий формируется на уровне отдельных ее подразделений. Именно это и приводит часто к неэффективной реализации стратегий организаций. Рассмотрены особенности подразделения организации как объекта стратегического управления, разработан инструментарий контроля реализации его стратегии развития на основе системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия развития, инструментарий контроля реализации стратегии, стратегия подразделения организации, система сбалансированных показателей.

## **Development of tools for monitoring the implementation of the development strategy at the level of the organizational unit**

**Arbenina T.I.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Makhinova N.V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Annotation.** The study is aimed at the formation of tools for monitoring the implementation of strategies for the development of approaches to the implementation of the development strategy of organizational units. The relevance of the study is due to the fact that today the approaches to the development and implementation of development strategies are sufficiently defined for organizations as a whole. However, the specifics of the implementation of strategies are formed at the level of its individual departments. This is what often leads to ineffective implementation of the strategies of organizations. The features of the organization's division as an object of strategic management are considered, tools for monitoring the implementation of its development strategy based on a balanced scorecard are developed.

**Key words:** strategic management, development strategy, tools for monitoring the implementation of the strategy, strategy of the organization's division, balanced scorecard.

На сегодняшний день стратегия является важным инструментом управления и успешного развития в различных по своей природе организациях. Однако подходы к разработке и реализации стратегии развития определены в достаточной степени для организаций в целом. Вариант разработки многоуровневых систем контроля для зависимых организаций предлагает Митяков С.Н. [7] Однако конкретика реализации стратегий формируется часто на уровне отдельных подразделений организации. Именно это и приводит к неэффективной реализации стратегий организации в целом. Методы и приемы стратегического управления могут применяться и к подразделениям организаций. В данном случае идёт речь о таком подразделении, которое имеет свою структуру и иерархию, отвечающую за определенное направление деятельности, что дает ему право называться стратегической бизнес-единицей (продуктовое направление, территориальное образование, функциональное подразделение, брендовое направление и так далее). При этом необходимо учитывать специфику деятельности и структурные особенности.

Такие подразделения нуждаются в разработке и реализации собственной стратегии развития, так как она позволит:

а) на уровне руководителей:

- видеть полную картину состояния своего подразделения;
- повысить качество (достоверность, своевременность) управленческой информации;
- получить обратную связь от сотрудников подразделения;
- повысить значимость своего подразделения в рамках организации;

б) на уровне сотрудников:

- понять стратегию своего подразделения и собственной роли в процессе ее реализации;
- определить вклад каждого сотрудника в общий итог деятельности подразделения в рамках реализации разработанной стратегии развития;
- укрепить престиж своего подразделения в организации.

В литературе отсутствует четкое определение понятия «инструментарий контроля», при этом для эффективного исследования и для понимания сущности необходимо установить границы данного понятия. Мы исходим из общих трактовок данной категории в стратегическом контроле как совокупности параметров, методов, подходов с помощью которых, или на основе которых, проводится контроль реализации стратегий развития организаций.

Для осуществления обзора инструментария контроля были изучены публикации по следующей проблематике: «стратегический менеджмент»; «контроллинг стратегии развития организации». Результаты приведены в табл. 1.

Таблица 1

**Обзор инструментария контроля реализации стратегий развития организации**

Автор и наименование источника	Инструментарий стратегического контроля
Шигаев А.И.	«← показатели и коэффициенты, относящиеся к различным аспектам текущей деятельности; – интеграция используемых подконтрольных показателей в систему» [10]

Гуськов Ю.В.	«← наблюдение, проверки, учет и анализ; параметры, такие как прибыль, объемы реализации продукции и ее себестоимость, доля рынка; – система прохождения команд «скалярная цепь» А.Файоля – получение от вышестоящих менеджеров к нижестоящим информации о результатах достижения стратегических целей в обратном направлении» [ 2]
Купцов М.М.	«система сбалансированных показателей Р.Каплана и Д. Нортонa – система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей» [4]
Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.	«← методы качественной оценки – отработка вопросов, с помощью которых сотрудники, отвечая на эти вопросы, отражали бы важные аспекты деятельности организации, на которые следовало бы уделять больше подконтрольного внимания; – количественная оценка – это оценка работы организации, результаты которой количественно обобщаются и прорабатываются» [9]
Живаева Т.В., Игнатова Т.В.	«← логико-дедуктивные методы – выделение конкретного показателя верхнего уровня, который постепенно в определенной последовательности расщепляется на показатели более низкого уровня, оказывающие влияние на основной показатель; – эмпирико-индуктивные методы – базой служат показатели, выявленные на основе статистического отбора.» [3]
О.А. Лаенко, К.Е. Денисова	«← портфельный анализ, анализ кривой жизненного цикла, SWOT – анализ, анализ потенциала, техника сценариев, прогнозирование, GAP – анализ и конкурентный анализ; – инструменты для оценки существующего состояния предприятия, прогнозирования его будущего в стратегическом периоде, разработка системы учета влияния различных факторов на ожидаемые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия и отклонений от них» [5]
Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н.	– «поисково-оценочные методы: комиссии и конференции, диаграмма Ишикавы, мозговой штурм, целевые группы, банк идей, коллективный блокнот, баланс сил» [1]
С. Н. Митяков	«Для синтеза таких систем индикаторов предлагается использовать алгоритм, который включает формирование множества исходных индикаторов из множества индикаторов верхнего уровня, в достижении целевых значений которых может участвовать конкретный исполнитель. Затем формируются вторичные индикаторы различных уровней, связанные между собой операторами, которые выбираются таким образом, чтобы учесть вклад конкретного исполнителя в достижение целевых показателей системы стратегического планирования». [7]
Михайлова О.П., Сучков А.И.	«В качестве самых распространенных инструментов разработки адаптивных стратегий развития предприятия с учетом действия факторов внутренней и внешней среды в статье рассмотрены SWOT-анализ и модель пяти конкурентных сил М. Портера» [ 8]

Система сбалансированных показателей наилучшим образом подходит под основу для разработки инструментария контроля реализации стратегий развития организационных подразделений, потому что:

- данная методика универсальна, её можно модифицировать под специфику любой организации и любого подразделения с возможностью обеспечения иерархического построения системы контроля;

- с помощью данной системы реально представить общую картину деятельности организации в целом и ее подразделений, сформулировать её стратегические цели, установить целевые показатели контроля, а значит повысить информационную доступность для работников организации;

- методика позволяет контролировать цели организации и цели подразделений, не только с точки зрения финансовых показателей деятельности, но и нефинансовых.

Таким образом, с помощью системы сбалансированных показателей стратегия любой организации может превратиться в систематизированную и понятную всем последовательность шагов, позволяющие контролировать их выполнение. Традиционные четыре профиля системы сбалансированных показателей:

- потребители;
- внутренние бизнес-процессы;
- финансы/экономика;
- обучение и перспективы роста сотрудников.

По этим четырем взаимосвязанным и сбалансированным аспектам собирают и анализируют данные. Использование в контроле сбалансированной системы показателей деятельности позволяет увязать стратегические планы с оперативными. Мониторинг ключевых показателей и анализ выявленных отклонений обеспечивает обратную связь и способствует разработке корректирующих мероприятий.

Анализ реализации стратегии развития в подразделениях ряда организаций с использованием традиционных профилей концепции BSC

показал, что, получить полную картину их деятельности и проконтролировать реализацию стратегии организации не представляется возможным.

Наиболее существенными недостатками являются следующие:

– использованные классические аспекты системы сбалансированных показателей слабо отражают специфику каждого подразделения организации в соответствующей сфере деятельности;

– анализ реализации целей стратегии на основе существующих показателей деятельности организации в целом показал, что не все цели, обозначенные в системе сбалансированных показателей можно оценить на уровне подразделения. Отсюда, цели подразделения невозможно проконтролировать целевыми показателями организации в целом (например, финансовые);

– в системе недостаточно внимания уделено взаимодействию подразделений с заинтересованными группами – это клиенты, другие подразделения организации;

– отсутствие результатов, характеризующих внутреннюю среду подразделения.

В связи с этим для разработки инструментария контроля реализации стратегии подразделения и, как следствие, разработки единого подхода и последовательного внедрения инструментария многоуровневого контроля реализации стратегии в организации в целом были сформулированы следующие требования:

– необходимо учитывать общие организационные характеристики подразделения, экономические показатели деятельности, структуру реализуемых бизнес-процессов;

– необходимо учитывать особенности среды подразделения, в том числе его имидж для заинтересованных групп;

– необходимо учитывать характер и тип организационной культуры подразделения.[6]

С учетом этих требований была сформирована модифицированная структура системы сбалансированных показателей для подразделений. Проекция и их характеристики представлены на рис. 1.



**Рис. 1 – Структура системы сбалансированных показателей подразделения организации**

Таким образом, инструментарий контроля реализации стратегии развития подразделения, представляет собой пять проекций. Изменились названия проекций для учета особенностей объекта исследования. Пятая проекция «Ценность подразделения» поможет отразить специфику и особенность подразделения организации и обеспечить декомпозицию организационных целей и стратегий по уровням реализации.

Количественные и качественные показатели под каждую проекцию системы формируются в зависимости от особенностей организации и структурных подразделений.

В табл. 2 представлена система показателей, разработанная для отраслевого органа муниципального образования.

Таблица 2

**Показатели инструментария контроля реализации стратегии развития отраслевого органа муниципального образования**

Наименование проекции	Качественные и количественные показатели	Целевое значение
Ценность подразделения	- доля доходов отраслевого органа в общем объеме доходов бюджета (за исключение безвозмездных поступлений)	>/= 10%
	- относительное отклонение плана к исполнению результирующего показателя органа	>/= 100%
Место в финансовых процессах	- процент освоения финансирования муниципальной программы	>95%
	- уровень эффективности реализации муниципальной программы	5 (высокий)
Оценка деятельности «клиентами»	- уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления и доступностью муниципальных услуг	100% отлично
Бизнес-процессы	- уровень взаимодействия с внешними подразделениями	Оценка от 9 до 10
	- уровень взаимодействия внутри органа (из общего уровня организационной культуры)	0,75 - 1
Сотрудники	- уровень вовлеченности сотрудников (из общего уровня организационной культуры);	0,75 - 1
	- уровень «адаптивности» (из общего уровня организационной культуры)	0,75 - 1
	- уровень «миссии» (из общего уровня организационной культуры)	0,75 - 1

Таким образом, на основе анализа объекта исследования выявлены показатели контроля реализации стратегии развития. В таблице 3 представлен шаблон графического представление стратегии отраслевого органа в соответствии с разработанными проекциями системы и их показателями.



### Шаблон стратегической карты инструментария контроля реализации стратегии развития отраслевых органов

Проекция	Причинно-следственная связь	Измерители контроля
Ценность подразделения	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Пополнение бюджета муниципального образования</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↑</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля доходов отраслевого органа в общем объеме доходов бюджета (за исключение безвозмездных поступлений);</li> <li>- относительное отклонение плана к исполнению результирующего показателя органа</li> </ul>
Оценка деятельности «клиентами»	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Качественное и своевременное удовлетворение потребностей населения в муниципальных услугах</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↑</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления и доступностью муниципальных услуг;</li> </ul>
Бизнес-процессы	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Высокий уровень взаимодействия с внешними подразделениями</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Высокий уровень взаимодействия внутри органа</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↑</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень взаимодействия с внешними подразделениями;</li> <li>- уровень взаимодействия внутри органа (из общего уровня организационной культуры)</li> </ul>
Место в финансовых процессах организации	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Рациональное использование финансовых ресурсов</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↑</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процент освоения финансирования муниципальной программы;</li> <li>- уровень эффективности реализации муниципальной программы;</li> </ul>
Сотрудники	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Высокий уровень организационной культуры</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень вовлеченности сотрудников (из общего уровня организационной культуры);</li> <li>- уровень «миссии» (из общего уровня организационной культуры);</li> <li>- уровень «адаптивности» (из общего уровня организационной культуры)</li> </ul>

Таким образом, благодаря балансу причинно-следственных связей, инструментарий контроля позволяет эффективно управлять организацией, контролируя небольшое количество показателей. Стоит отметить, что каждая проекция должна содержать одну или несколько стратегических целей, которые

в свою очередь должны быть связаны с одним или несколькими показателями эффективности и их целевыми значениями.

Важным этапом контроля реализации стратегии является информирование сотрудников о разработке данного инструмента. Информирование специалистов организации о системе сбалансированных показателей, как инструмента контроля реализации стратегии развития, позволит сотрудникам узнать, куда направляется организация, и какой вклад они могут внести в ее движение к намеченной цели.

Таким образом, на основе практического исследования выявлено, что для успешной и эффективной реализации стратегии организации необходимо и важно разрабатывать многоуровневый инструментарий контроля, который будет учитывать все специфические особенности подразделений организации.

Выгоды от использования многоуровневого инструментария контроля для подразделений организации, следующие:

- глубокое понимание деятельности организации во всех взаимосвязях внешних и внутренних процессах;
- контролируемые темпы достижения стратегических целей;
- возможность оценки эффективности управленческих решений в рамках стратегии;
- лучшее понимание сотрудниками стратегических целей организации и своих персональных задач по их достижению;
- наличие основы взаимодействия сотрудников и подразделений.

### **Библиографический список**

1. Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н. Реализация и контроль выполнения стратегии с использованием эвристического инструментария // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 11 (116). – С. 29-34
2. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.В. Гуськов. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, – 2016. – 192 с.

3. Живаева, Т.В. Контроллинг [Текст]: Учебное пособие / Т.В. Живаева, Т.В. Игнатова – Краснояр.: СФУ, 2016. – 84 с.
4. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент [Текст] / М.М. Купцов. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
5. Лаенко О.А. Стратегический контроллинг // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т. 6. №1. – С. 232-236
6. Магданов П.В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования // Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С.51-56.
7. Митяков С.Н. Многоуровневая система мониторинга исполнения стратегических управленческих решений/ Разработка системы стратегического планирования и ее интеграция в систему государственного управления: Сборник материалов симпозиума «Проблемы стратегического управления», Москва, 11 апреля 2019 г. / Под ред. С. Н. Сильвестрова. М.: Когито-Центр, 2019. – 170 с. – С.123-128
8. Михайлова О.П., Сучков А.И. Совершенствование инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях адаптивного управления промышленным предприятием // Вестник Евразийской науки, – 2019 – №1, <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf>.
9. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст]/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А., – 3-е изд. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, – 2015. – 303 с.
10. Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия [Текст] / Шигаев А.И. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, – 2015. – 352 с.

## References

1. Gorshkova L.A., Poplavsky V.N. Implementation and control of strategy implementation using heuristic tools // Economic analysis: theory and practice. – 2008. – № 11 (116). – Pp. 29-34
2. Guskov, Yu.V. Strategic management [Text] / Yu.V. Guskov. - М.: Alfa-M: INFRA-M, – 2016. – 192 p.

3. Zhivaeva, T.V. Controlling [Text]: Textbook / T.V. Zhivaeva, T.V. Ignatova-Krasnoyar.: SFU, – 2016. – 84 p.
4. Kuptsov, M.M. Strategic management [Text] / M.M. Kuptsov. – 3rd ed. – M.: IC RIOR: INFRA-M, 2013. – 184 p.
5. Laenko O.A. Strategic controlling // international journal of social and humanitarian Sciences, – 2016, – Vol. 6, – № 1, – Pp. 232-236
6. Magdanov P.V. Strategic control as a method of strategic planning // Economics and management. – 2015. – № 3. – P. 51-56.
7. Mityakov S.N. Multilevel system for monitoring the execution of strategic management decisions/ Development of the strategic planning system and its integration into the public administration system: Collection of materials of the Symposium «Problems of strategic management», Moscow, – April 11, – 2019 / ed. by S.N. Silvestrov. M.: Kogito-Center, 2019. – 170 p. – P. 123-128
8. Mikhailova O.P., Suchkov A.I. Improvement of instrumental support for the analysis of the external environment for the purpose of adaptive management of an industrial enterprise // Bulletin of Eurasian science, – 2019 – № 1, <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf>.
9. Panov, A.I. Strategic management [Text] / Panov A.I., Korobeynikov I.O., Panov V.A., – 3rd ed. – Moscow: UNITY-DANA, – 2015. – 303 p.
10. Shigaev, A.I. Controlling the enterprise development strategy [Text] / Shigaev A.I. – M.: UNITY-DANA, – 2015. – 352 p.