

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Арбенина Т.И., Махинова Н.В., Ровнушкина Н.А. Разработка инструментария контроля реализации стратегии развития организации // Human Progress. 2022. Том 8, Вып. 1. С. 3. URL: [http://progress-human.com/images/2022/Tom8\\_1/Arbenina.pdf](http://progress-human.com/images/2022/Tom8_1/Arbenina.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.181.3

УДК 331

## РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



**Арбенина Татьяна Ивановна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[arbenina@e1.ru](mailto:arbenina@e1.ru)  
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, 620144, РФ  
+7 (343) 283-11-21



**Махинова Наталья Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[natalyia66@mail.ru](mailto:natalyia66@mail.ru)  
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, 620144, РФ  
+7 (343) 283-11-21

**Ровнушкина Наталья Александровна**

магистрант  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[rakel09@bk.ru](mailto:rakel09@bk.ru)  
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, 620144, РФ  
+7 (343) 283-11-21

**Аннотация.** Статья посвящена развитию теоретических и практических аспектов обоснования применения методического инструментария для контроля реализации стратегии развития организации. В современных условиях стратегический контроль является неотъемлемой частью стратегического управления, обеспечивающий процесс

информационно-аналитическим инструментарием для принятия решений. Кроме того, упреждающая функции контроля реализации стратегии способствует предотвращению негативных последствий, связанных с рисками стратегического управления. В данном исследовании рассмотрены инструменты, применяемые на различных стадиях стратегического контроля, а также модели, которые являются базой для создания эффективной системы контроля реализации стратегии развития в организации. На этой основе обоснован методический инструментарий контроля на основе синергии модели сбалансированных показателей и экспертной методики оценки рисков. Авторами разработаны показатели с методикой их оценки для каждой стратегической цели по каждой из проекций: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, инновационная деятельность, образование и развитие. Далее проведена идентификация рисков по тем же проекциям. Предложенный метод контроля реализации стратегии позволяет через оценку рисков определить центральные угрозы для реализации стратегии. Результаты исследования апробированы на примере предприятия, работающего на рынке производства металлоконструкций.

**Ключевые слова:** стратегии развития организации; стратегический контроль; инструменты контроля; система сбалансированных показателей; экспертные методы; оценка рисков.

**JEL коды:** L21; L25; L29.

## Введение

Непредсказуемость и изменчивость экономической и политической ситуации, динамичность технологических процессов, побуждают предпринимателей к поиску адекватных механизмов координации деятельности, что повышает важность создания эффективной системы стратегического контроля в организациях.

Проблема контроля реализации стратегии рассмотрена в работах зарубежных и российских авторов в области стратегического менеджмента [1]. В рамках стратегического управления вопрос контроля реализации стратегии освещается обычно в разрезе только этапа реализации стратегии [2]. Это снижает его значимость и методическую проработку. Становится очевидной важность изучения содержания и методических инструментов контроля реализации стратегии. Поэтому целью данного исследования является теоретическое обоснование и практическое применение актуального методического инструментария для контроля реализации стратегии развития организации.

## **1. Стратегический контроль в системе внутрифирменного стратегического управления**

Стратегическое управление определяет характер и основные направления развития предприятия [3]. Оно обеспечивает последовательность действий на каждом уровне управления и способствует интеграции, поскольку все усилия подчинены общим целям и единой стратегии. Стратегическое управление требует прочных связей между миссией предприятия, его целями, стратегией и претворением ее в жизнь [4].

Стратегический контроль – это неотъемлемая часть стратегического управления, обеспечивающая процесс информационно-аналитическим инструментарием для принятия решений в режиме реального времени. Стратегический контроль выполняет координацию процесса реализации стратегии через оценку предварительных результатов, и сравнение полученных результатов с запланированными контрольными точками.

Система стратегического контроля неизменно присутствует на каждом из этапов стратегического управления [5], [6]. Создание видения будущего предприятия строится на прогнозировании, которое реализуется через непрерывный мониторинг и анализ факторов успеха конкурентов, поведения потребителей и их предпочтений, исследование тенденций развития отрасли. Анализ стратегических альтернатив предполагает оценку достоинств и недостатков каждого варианта и обоснование выбора приемлемой стратегии. На этом этапе стратегический контроль участвует в анализе и развитии инструментов и методов стратегического планирования; координирует сбор и подготовку важнейшей информации о рынках, конкурентах, а также о слабых и сильных сторонах самого предприятия.

При реализации стратегии возникает потребность в информации об отклонениях от принятых направлений развития, причинах их возникновения и возможности корректировки. Задача стратегического контроля, на данном этапе, заключается в определении допустимых границ, пределов отклонения от стратегических планов, способов их выявления и анализе. Деятельность системы стратегического контроля должна быть направлена на выработку и реализацию стратегии компании для обеспечения долговременной и эффективной деятельности предприятия в изменяющихся условиях. В зависимости от стадии стратегического планирования выделяют четыре типа стратегического контроля: стратегическое наблюдений; контроль исходных условий; контроль непредвиденных обстоятельств; контроль хода реализации стратегии (табл.1) [7], [8].

**Табл. 1: Типы стратегического контроля<sup>1</sup>**

Вид контроля	Этап стратегического планирования	Назначение контроля
Стратегическое наблюдение	Разработка /реализация стратегии	Систематическое сканирование внешней и внутренней среды бизнеса, помогает руководителю фирмы осуществлять контроль над стратегией в целом.
Контроль исходных условий	Разработка /реализация стратегии	Анализ и оценка исходных условий (макро и микросреды предприятия) с целью пересмотра действующей стратегий.
Контроль хода реализации стратегии	Реализация стратегии	Призван выявлять необходимость изменения стратегии исходя из уже достигнутых результатов ее поэтапной реализации.
Контроль непредвиденных обстоятельств	Реализация стратегии	Позволяет вовремя переоценить и пересмотреть как стратегию фирмы, так ее текущие положение в связи с форс-мажором.

Первые два типа контроля охватывают как процесс разработки, так и сам ход реализации стратегии, тогда как два последних связаны исключительно с практикой применения стратегии.

*Стратегическое наблюдение* представляет собой всеобщий тип контроля, охватывающий каждый из этапов реализации стратегии. Задача данного типа контроля состоит в наблюдении критических факторов макросреды и внутреннего состояния компании. Регулярное исследование бизнес-среды, помогает вовремя выявлять изменения и тем самым производить мониторинг за деятельностью предприятия.

*Контроль исходных условий* обращен к сфере внешнего окружения компании и тенденциям, которые задает отраслевой рынок. Контроль нацелен на анализ соответствия реализуемой стратегии условиям внешней среды. При обнаружении изменений базовых условий или утрате их значимости, происходит корректировка или смена текущей стратегии. Для своевременного обнаружения изменений исходных условий, должна быть выстроена непрерывная система наблюдения, при которой параметры исходных условий систематически проверяются или обновляются.

*Контроль хода реализации стратегии* представляет собой комплекс мер, позволяющий координировать процесс реализации стратегии поэтапно. Контроль осуществляется через оценку предварительных результатов общего проекта реализации стратегии, и основывается на сравнении предварительных результатов с запланированными контрольными точками. В результате проведения подобного типа контроля, руководители принимают решения о текущих изменениях реализуемой стратегии, пересмотре стратегии или о дальнейшем ее внедрении.

Алгоритм контроля реализации стратегии выглядит следующим образом (рис. 1)

<sup>1</sup> Составлено авторами по: [7], [8].

**Рис. 1: Алгоритм контроля реализации стратегии<sup>2</sup>**



Методологическая основа стратегического управления имеет разнообразную систему инструментария, благодаря которой возможно провести качественный анализ состояния среды компании, выбрать наиболее приемлемые стратегические альтернативы, установить достижимые, но амбициозные цели. Особенность инструментария стратегического управления заключается в его универсальности для всех стадий стратегического процесса, в том числе и для стратегического контроля.

Жаворонкова Е.Н. разделяет модели стратегического контроля на две группы:

- факторные модели показателей;
- модели управления результативностью [9].

Факторные модели относятся к статистическим методам, которые оперируют количественными показателями, важность подобных моделей невозможно переоценить, так как они являются наглядным индикатором стабильности и надежности предприятия. Недостаток факторных моделей, заключается в том, что они отражают лишь финансовую составляющую деятельности предприятия. Для учета количественных и качественных показателей, которые показывают степень достижения поставленных целей, все большую популярность завоевывают подходы, рассматривающие как финансовые, так и нефинансовые показатели, давая возможность оценить такие аспекты деятельности, как уровень удовлетворенности клиентов или степень мотивации сотрудников. К таким моделям относится сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard) Нортон и Каплана. Для целей оценки деятельности организации важной является сама идея ССП и ее основные принципы, сформулированные авторами [10]:

<sup>2</sup> Составлено авторами

- причинно-следственная связь всех областей деятельности компании в виде систем показателей;

- обеспечение взаимосвязей результирующих показателей, которые организация имеет возможность измерить по окончании определенного периода, и упреждающих показателей, которые можно измерить оперативно;

- выведение всех показателей на финансовые результаты деятельности организации.

Эти принципы делают данную модель актуальной на стадии реализации стратегии, т.к. позволяют охватить все уровни управления, учитывать внешние и внутренние факторы, анализировать финансовые и нефинансовые аспекты деятельности, обеспечивать контроль на промежуточных этапах реализации стратегии.

Для результативной работы этой модели требуется разработка системы показателей и их мониторинг на основе сбора данных и проведения ряда исследований. Предложение авторов данного исследования касается применения в качестве инструментария оценки состояния проекций достижения стратегических целей методом риск-менеджмента. О возможных взаимосвязях процедур контроля и управления рисками пишет и Серебрякова Т.Ю. [11].

Достижение целей зависит не только от согласованности стратегических и тактических целей, разработки внутрифирменных планов или установки эталонных показателей для оценки фактических достижений, но и от разработки опережающих мероприятий по распознаванию рисков, сокращению их негативного влияния, а также дальнейшего контроля развития ситуации. Таким образом, контроль хода реализации стратегии заключается в оценке степени воздействия рисков на результаты стратегического процесса, а, следовательно, успешность реализации стратегии можно установить через ослабление вероятности наступления негативных последствий.

Для этого воспользуемся методами оценки рисков и преобразуем традиционную стратегическую карту ССП, применив в качестве показателей эффективности реализации стратегии возможные риски.

Апробация данного подхода была проведена на примере предприятия, работающего на рынке производства металлоконструкций.

## **2. Апробация инструментов контроля реализации стратегии развития организации**

В результате комплексного анализа деятельности предприятия были определены следующие проблемы:

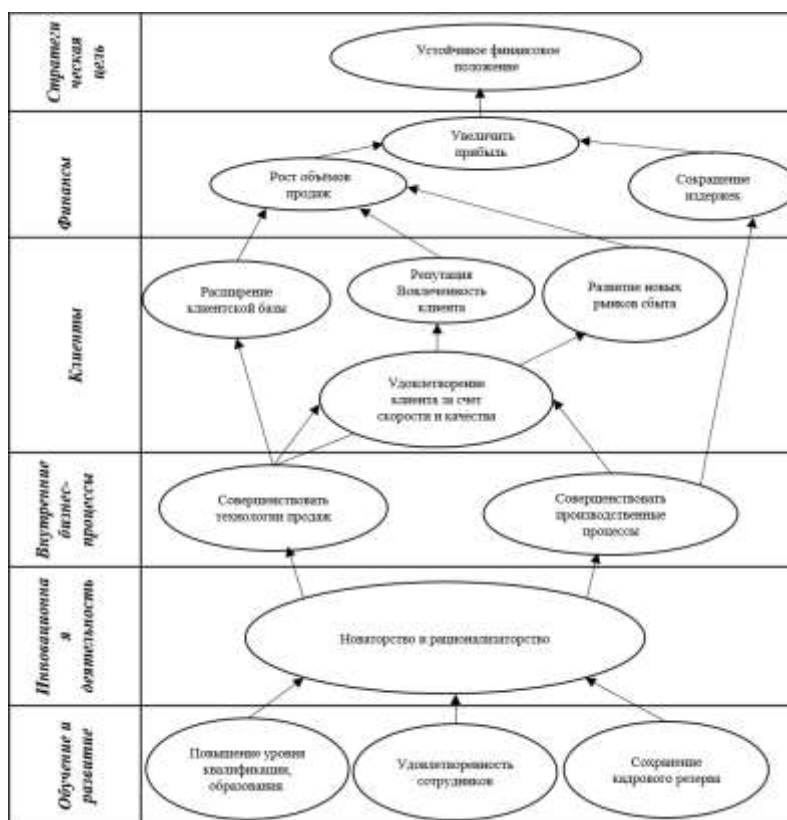
- неустойчивость финансового положения, связанное с зависимостью компании от заемного капитала;

- недогрузка производственных мощностей и высокие производственные издержки.

Главной стратегической целью является достижение устойчивого финансового положения. Для достижения стратегической цели руководство выбрало стратегию укрепления позиции на рынке, которая предполагает стимулирование продаж, активную политику взаимоотношений с клиентами, поиски расширения границ сбыта [12]. Также реализуется стратегия обновления, которая предполагает совершенствование компетенций, через модернизацию операций и процессов в компании [13].

Для создания системы контроля реализации стратегии построена модель системы сбалансированных показателей (рис.2).

Рис. 2: Стратегическая карта ССП<sup>3</sup>



Рассмотрим каждую из перспектив, а также влияние отдельно взятого намерения на достижение стратегической цели компании и обоснуем актуальность выбора подцелей для предприятия.

Экономическая оценка деятельности выражает эффективность компании в стоимостном эквиваленте. При подборе производителя металлоконструкций фактор финансовой устойчивости и надежности является приоритетным, что связано с длительностью

<sup>3</sup> Составлено авторами

производственного цикла, так с момента отправки первого платежа до дебютной отгрузки партии металлоконструкций проходит от 2 до 6 месяцев. Положительная финансовая деятельность позволяет заключать договоры с крупными компаниями и предприятиями с участием государственного капитала, где действует серьезная система безопасности и проводится тщательный отбор поставщиков. Поэтому главная *подцель перспективы финансов* – увеличение прибыли, но для ее достижения необходимо добиться роста объема продаж и сокращения издержек производства, что и приведет к приумножению капитала компании.

Способы увеличения объема продаж на рынке металлоконструкций ограничены. Например, способы разработки новой продукции или поиска нового применения ограничены особенностями технологической базы и масштабами производственных площадей, которые предназначены для работы с крупногабаритным металлом и дают положительный экономический эффект только при больших масштабах производства. Манипуляции с ценой также лимитированы, снижение цены относительно конкурентов приведет к убыткам. Повышение цены приведет к оттоку покупателей. Снижение цены за счет поиска дешевых материалов ограничено давлением со стороны поставщика металла. Как мы помним, рынок черной металлургии олигополистический и стоимость за тонну металла у различных производителей практически не отличается.

Таким образом, для увеличения роста объема продаж компаниям на рынке металлоконструкции следует расширять клиентскую базу, осваивать новые географические рынки. В этом отношении для предприятий отрасли УФО привлекательны рынки Казахстана, Узбекистана. Данные цели мы обозначили в *перспективе «клиенты»*.

Деловая репутация крупных производителей металлоконструкций и их многолетняя история обеспечивает стабильность потока заказов. Предприятия малого и среднего бизнеса, образованные в начале 2000 х годов, находятся в менее выгодной ситуации, размещение заказов на подобных производствах сопровождается тщательным контролем и оценкой ситуации, что обязывает руководство проявлять гибкость и адаптивность к требованиям клиентов, чутко реагировать на претензии. В настоящий момент репутация компании оценивается как положительная, но требуется продолжать работать над повышением известности компании. Оценим состояние данного фактора и разработаем систему оценки.

Для поддержания базы клиентов и ее расширения требуется контроль за степенью удовлетворенности клиентов в качестве и сроках производства продукции. Рекомендации довольных потребителей лучшая реклама в подобном бизнесе.

В *перспективе «внутренние процессы»* для контроля были выделены основные виды деятельности компании, требующие особой координации и обеспечивающие увеличение



прибыли компании и ее финансового состояния. Совершенствование процессов производства приводят к снижению брака, сокращают производственный цикл, увеличивают производительность и скорость сдачи заказа. Сроки изготовления продукции – одно из главных преимуществ малых предприятий перед крупными, которое достигается благодаря более гибкому управленческому аппарату и возможности быстрой перестройки с одного заказа на другой. Проектно-конструкторские работы компания осуществляет как в составе проекта по изготовлению металлоконструкций, так и в виде отдельной услуги. Проектно-конструкторская деятельность создает интеллектуальную собственность предприятия, компания имеет разработанные типовые решения для изготовления заданий, что способствует сокращению сроков заказа и создает дополнительную прибыль для клиента. Развитие технологий продаж формирует дополнительные конкурентные преимущества, умение менеджеров завоевывать доверие обеспечивает компанию заказами и увеличивает объем продаж.

«*Инновационная деятельность*», в классической системе сбалансированных показателей Нортон и Каплана, представлена как элемент внутренней среды. Для предприятий, действующих в настоящих условиях, новаторство в производственном или конструкторском процессе, способствуют получению дополнительной прибыли или преимущества по срокам изготовления продукции, что может серьёзно повлиять на развитие компании. Внедрение практики разработки рационализаторских предложений или изобретений сотрудниками, позволит вовлечь их в процесс достижения общей стратегической цели компании и мотивирует на обучение.

Повышение эффективности сотрудников зависит от квалификации, текучести кадров, морального климата в компании и возможности участвовать в деятельности компании.

Таким образом, достижение главной стратегической цели осуществляется при помощи реализации подмножества целей, отсутствие результата по одной из целей приведет к пересмотру либо показателей, либо актуальности самого намерения.

Дальнейшим этапом формирования системы контроля является разработка показателей и методики их оценки (табл.2).

**Табл. 2: Показатели оценки проекций стратегической цели<sup>4</sup>**

Проекция	Стратегические цели	Показатели	Методика измерения
Финансы	Увеличить прибыль	Рентабельность активов ROA	ROA = Чистая прибыль / средняя стоимость активов
		Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Собственные средства/заемные средства

<sup>4</sup> Составлено авторами

Проекции	Стратегические цели	Показатели	Методика измерения
	Увеличить объем продаж	Выручка реализации	Темпы роста относительно базы, %
	Сократить издержки	Удельные затраты	Себестоимость продукции / Выручку*100 Или $Зпер+Зпост/Вр * 100$
Клиенты	Репутация /Вовлеченность клиента	Комплекс методов	Метод показателей деловой активности, социологические опросы.
	Расширить клиентскую базу (РФ)	Количество привлеченных клиентов РФ	Объем продаж по новым клиентам.
	Увеличить проникновение на новые рынки (ближнее зарубежье)	Количество клиентов ближнего зарубежья	Объем продаж по новым клиентам
	Повысить степень удовлетворённости клиентов	Индекс удовлетворенности клиента CSI, CSAT	Опрос клиентов
Внутренние бизнес процессы	Совершенствовать процессы производства	Качество продукции	Количество рекламаций; Доля брака;
		Своевременность выполнения заказа	Процент заказов, выполненных в срок
		Сокращение производственного цикла	Время производства/ Продолжительность общего производственного цикла
		Эффективность использования производственных мощностей	Выпущенный объемом продукции/максимально возможный выпуск продукции
	Рентабельность производства	Прибыль балансовая /(ср. стоимость фондов+ оборотные активы)	
	Совершенствовать технологии продаж	Лояльность клиента	Опрос/Качество взаимоотношений с клиентами
		Конверсия продаж	Количество реальных клиентов/ количество потенциальных
		Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка от реализации/среднюю дебиторскую задолженность
Рентабельность продаж		Прибыль от продаж/ Выручка от реализации x100%	
Инновационная деятельность	Новаторство и рационализаторство сотрудников	Количество предложений от сотрудников	Количество предложений в шт.
Образование и развитие	Сохранять кадровый состав	Текучесть кадров	Кол-во уволившихся / среднее кол-во работающих сотрудников x 100%
	Повышать квалификацию персонала, мотивировать к обучению	Результативность деятельности обучающегося	Оценка эффективности деятельности сотрудника после обучения.
	Удовлетворенность сотрудников	Индекс удовлетворенности	Опрос сотрудников
	Мотивация сотрудников к сохранению здоровья	Потери, вызванные заболеванием сотрудников.	Опросы сотрудников Алгоритм расчета экономического ущерба от заболеваемости с временной утратой трудоспособности

Для установления наиболее вероятных угроз, представляющих опасность при реализации стратегий, проведена идентификация рисков по обозначенным выше проекциям (табл. 3).

**Табл. 3: Идентификация рисков по проекциям<sup>5</sup>**

Перспектива	Виды рисков по перспективам	Источники рисков	Возможные последствия (влияние)
Финансы	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	Высокий уровень за кредитованности	- нехватка оборотных активов на покрытие обязательств - проблемы с ликвидностью - проблемы с кредиторами - потеря репутации.
	Риск снижения рентабельности (доходности)	Темпы роста себестоимости выше, чем рост выручки, низкая цена.	- снижается платежеспособность; - снижение эффективности производства; - неустойчивое финансовое положение
	Риск неустойчивости спроса	Замедление роста в отрасли, снижение деловой активности	- сложности в получении заказов; - снижение объема продаж
	Рост цен на материалы и энергоносители	Колебания цен на валюту, санкции, государственная политика.	- рост себестоимости - дополнительные издержки.
Клиенты	Риск потери репутации	Задолженность по обязательствам, невыполнение договоров, нарушение сроков, качества	- потеря клиентов - снижение доли новых клиентов - потеря прибыли.
	Риск усиления конкуренции	Появление новых компаний, несоответствие компании новым стандартам в отрасли.	- отсутствие заказов - потеря прибыли.
	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	Государства – экспортеры; недоработка руководства.	- финансовые потери; - снижение объема продаж - упущенные выгоды
	Риск неудовлетворенности клиентов	Несоблюдение условия договора, завышение цены, недостаточное внимание к клиенту, претензии к товару.	- потеря прибыли; - простои производства; - потеря репутации.
Внутренние бизнес - процессы	Управление бизнесом		
	Риск выбора ошибочной стратегии	Руководство. Неверно определены условия внешней среды и компетенции компании	- нарушение деятельности предприятия - финансовый кризис - отток клиентов. - потеря репутации
	Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	Обстоятельства внешней среды	- неактуальная стратегия - отсутствие эффекта от внедрения стратегии.
	Риск кризиса системы управления	Руководство. Личные страхи и привычная модель поведения. Страх потерять власть.	- конфликты с подчинёнными; - сокрытие информации; - отсутствие взаимодействия с подчинёнными
	Производство		
Риск снижения качества	Недостаточный контроль за процессом,	- издержки производства; - задержка исполнения заказа; - недовольный клиент.	

<sup>5</sup> Составлено авторами

Перспектива	Виды рисков по перспективам	Источники рисков	Возможные последствия (влияние)	
	Риск срыва сроков	Организация производства, поставок ТМЦ	- недовольство клиентов; - потеря клиента; - задержки выполнения следующего заказа	
	Риск роста производственных издержек	Погрешности при раскрытии, нарушение технологии производства, неквалифицированный персонал	- рост себестоимости - увеличение длительности производственного цикла. - недовольство клиентов.	
	Риск изменения технологий	Развитие НИОКР	- снижение качества и характеристик товара	
	Риск морального старения процесса	Отсутствие обновления основных фондов	- брак, снижение качества - простой производства - срыв сроков	
	Риск некачественного сырья	Поставщик	- некачественная продукция; - нарушение договора с клиентом - недополученные прибыли - дополнительные затраты	
	Продажи			
	Риск неплатежеспособности клиента	Клиент, персонал	- задолженность предприятия по своим обязательствам; - долги перед персоналом.	
	Риск отказа клиента от заключения сделки	Просчеты менеджеров, действия конкурентов,	- Потеря объемов продаж и прибыли; - Простой производства.	
Риск потери лояльности клиента	Ошибки менеджеров	- Потеря репутации; - Упущенные возможности		
Образование и развитие	Риск потери квалифицированных кадров	Личные мотивы, недовольство оплатой труда, утрата мотивации, интересные предложения конкурентов	-снижение качества выполняемых работ, -простой в работе, в результате поисков нового сотрудника; - потеря клиентов.	
	Риск устаревания знаний сотрудников	Отсутствие мотивации к обучению, отсутствие программ обучения на предприятии	- снижение качества; - производственный брак.	
	Риск промышленного шпионажа	Персонал	- утечка информации о предложениях клиенту; - отказ от сделки - потеря клиента.	

Риски финансовой перспективы характеризуют нарушение соотношения пропорции заемных и собственных средств, снижение прибыли, рост издержек предприятия. Поздняя идентификация рисков данной группы влияет на дальнейшее перспективы развития, ограничивает возможности маневрирования ресурсами, разрушает репутацию, приводит к краху. Предприятие по данным финансового анализа, находится в зависимости от заемного капитала и не имеет высоколиквидных средств для покрытия краткосрочных задолженностей.

При реализации негативного сценария по клиентской перспективе компания несет ущерб в виде снижения прибыли, простоя производства, роста постоянных издержек, потери доверия клиентов, оттока клиентов.

Риски проекции «внутренние процессы» охватывают всю цепочку создания потребительской ценности, а также процесс управления компанией. Негативные последствия

от реализации риска имеют многоликую природу, но выделим основные: выбор неверной стратегии по своим последствиям равнозначен потере финансовой устойчивости предприятия; снижение качества продукции, срывы сроков влияют на отношения с клиентов, нарушают дальнейший процесс производства, увеличивают производственный цикл, снижают прибыль предприятия. Долги клиентов подрывают финансовую устойчивость предприятия, замедляют оборот денег, замораживают денежные потоки.

Риски в перспективе «персонал» связаны с обесцениванием знаний, потерей квалификации, оттоком ценных кадров, промышленным шпионажем, последствия реализации вероятных угроз приводят, к снижению качества работ, возникновению грубых ошибок, утечки ценной информации, ограничивает участие предприятия в сложных проектах.

Далее идентифицированные риски были соотнесены со стратегическими целями и построена стратегическая риск-карта (Табл.4).

**Табл. 4: Стратегическая риск-карта<sup>6</sup>**

Проекции	Стратегические цели	Показатели
Финансы	Достичь устойчивого финансового положения	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности
	Увеличить прибыль	Риск снижения рентабельности (доходности)
	Увеличить объем продаж	Риск неустойчивости спроса
	Сократить издержки	Рост цен на материалы и энергоносители
Клиенты	Репутация /Вовлеченность клиента	Риск потери репутации
	Расширить клиентскую базу (РФ)	Риск усиления конкуренции
	Увеличить проникновение на новые рынки (ближнее зарубежье)	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)
	Повысить степень удовлетворённости	Риск изменений предпочтений клиентов
Внутренние бизнес процессы	Совершенствовать управленческую деятельность	Риск выбора ошибочной стратегии
		Риск ошибочного прогноза конъюнктуры
		Риск кризиса системы управления
	Совершенствовать процессы производства	Риск снижения качества
		Риск срыва сроков
		Риск роста производственных издержек
		Риск изменения технологий
		Риск морального старения процесса
	Совершенствовать технологии продаж	Нестабильность качества сырья
		Риск неплатежеспособности клиента
Риск отказа клиента от заключения сделки		
Образование и развитие	Сохранять кадровый состав	Риск потери квалифицированных кадров
	Повышать квалификацию персонала, мотивировать к обучению	Устаревание знаний сотрудников
	Удовлетворенность сотрудников	Промышленный шпионаж

Для определения вероятности наступления событий, связанных с выявленными рисками в процессе реализации стратегий развития проведена оценка рисков двумя способами для

<sup>6</sup> Составлено авторами

исключения погрешностей: методом расчета рейтинга и методом попарных сравнений. Оба метода относятся к группе экспертных, поэтому к оценочной деятельности привлекались специалисты и руководители компании.

Результаты оценки балльным методом с расчетом рейтинга рисков представлены в табл. 5.

**Табл. 5: Расчет рейтингов (индексов) риска<sup>7</sup>**

Перспектива	Стратегические цели	Показатели	Степень влияния (тяжесть последствий) В	Вероятность появления данного вида риска Р	Рейтинг риска Р*В
Финансы	Достичь устойчивого финансового положения	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	6	5	30
	Увеличить прибыль	Риск снижения рентабельности (доходности)	6	5	30
	Увеличить объем продаж	Риск неустойчивости спроса	5	5	25
	Сократить издержки	Рост цен на материалы и энергоносители	4	6	24
Клиенты	Репутация /Вовлеченность клиента	Риск потери репутации	6	3	18
	Расширить клиентскую базу (РФ)	Риск усиления конкуренции	5	5	25
	Увеличить проникновение на новые рынки (ближнее зарубежье)	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	3	2	6
	Повысить степень удовлетворённости клиентов	Риск неудовлетворенности клиента	5	2,5	12,5
Внутренние бизнес процессы	Совершенствовать управленческую деятельность	Риск выбора ошибочной стратегии	6	2	12
		Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	5	3	15
		Риск кризиса системы управления	5	2,5	12,5
	Совершенствовать процессы производства	Риск снижения качества	4	3	12
		Риск срыва сроков	4	3	12
		Риск роста производственных издержек	5	5	25
		Риск изменения технологий	3	3	9
		Риск морального старения оборудования	4	2	8
		Нестабильность качества сырья	5	3	15
		Риск неплатежеспособности клиента	5	4	20
	Совершенствовать технологии продаж	Риск отказа клиента от заключения сделки	4	3	12
		Риск потери лояльности клиента	6	3	18
		Риск потери квалифицированных кадров	5	3	15
Образование и развитие	Сохранять кадровый состав	Риск потери квалифицированных кадров	5	3	15
	Повышать квалификацию персонала	Устаревание знаний сотрудников	4	3	12
	Удовлетворенность сотрудников	Промышленный шпионаж	5	2	10

<sup>7</sup> Составлено авторами

На основании анализа варианты развития кризисных ситуаций сведены в карту рисков и с учетом их степени влияния и вероятности наступления (Рис.3).

**Рис. 3: Карта рисков<sup>8</sup>**

Вероятность наступления риска	Высокая (5-6)		Рост цен на материалы и энергоносители	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности Риск снижения рентабельности (доходности) Риск неустойчивости спроса Риск усиления конкуренции Риск роста производственных издержек Риск неплатежеспособности клиента
	средняя (3-4)	Риск изменения технологий	Риск снижения качества Риск срыва сроков Нестабильность качества сырья Риск отказа клиента от заключения сделки Устаревание знаний сотрудников	Риск потери репутации Риск неудовлетворенности клиента Риск ошибочного прогноза конъюнктуры Риск кризиса системы управления Риск потери квалифицированных кадров Риск потери лояльности клиента
	Низкая (1-2)	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	Риск морального старения оборудования	Риск выбора ошибочной стратегии Промышленный шпионаж
		Низкий (1-2)	Средний (3-4)	Высокий (5-6)
Уровень влияния (ущерба)				

В красной зоне сгруппированы риски, вероятность наступления которых наиболее возможна. Тяжесть негативных последствий реализации рисков имеет критическое значение для деятельности компании. Отсутствие надлежащего контроля за процессами, влияющими на достижение целей, пренебрежение системой мониторинга и отсутствие программы компенсации рисков, приводят к неэффективности стратегии развития, а также могут подорвать устойчивость компании.

В желтой зоне объединены риски, которые имеют допустимый уровень опасности, степень влияние достаточно высока, но вероятность наступления в настоящий момент не вызывает угрозы производства. Они также требуют дальнейшего внимания, так как являются фундаментом реализации стратегии.

В зеленой зоне сгруппированы важные риски, но степень вероятности их наступления невелика.

Контроль выводов, полученных в результате применения метода расчета рейтинга риска, проведен методом попарного сравнения. Далее приведены результаты (Табл. 6).

<sup>8</sup> Составлено авторами

Табл. 6: Оценка факторов риска методом попарного сравнения<sup>9</sup>

Проекция	Проекция	Финансы			Клиенты			Внутренние бизнес процессы										Обучение/развитие		Сумма						
	Показатели	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	Риск снижения рентабельности (доходности)	Риск неустойчивости спроса	Рост цен на материалы и энергоносители	Риск потери репутации	Риск усиления конкуренции	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	Риск недовольственности клиента	Риск выбора ошибочной стратегии	Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	Риск кризиса системы управления	Риск снижения качества	Риск срыва сроков	Риск роста производственных издержек	Риск изменения технологий	Риск морального старения оборудования	Нестабильность качества сырья	Риск неплатежеспособности клиента		Риск отказа клиента от заключения сделки	Риск потери лояльности клиента	Риск потери квалифицированных кадров	Устаревание знаний сотрудников	Промышленный шпионаж	
Финансы	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	F1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	39	
	Риск снижения рентабельности (доходности)	F2	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0	2	1	29	
	Риск неустойчивости спроса	F3	0	1	1	2	0	1	2	1	0	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	29	
	Рост цен на материалы и энергоносители	F4	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	0	1	0	16
Клиенты	Риск потери репутации	C1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	36	
	Риск усиления конкуренции	C2	0	0	1	2	0	1	2	1	0	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	2	23	
	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	C3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6	
	Риск недовольственности клиента	C4	0	1	1	2	1	1	2	1	0	1	2	1	2	0	2	2	1	1	1	1	0	2	1	26
Внутренние бизнес процессы	Риск выбора ошибочной стратегии	I1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	40	
	Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	I2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	22	
	Риск кризиса системы управления	I3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	13	
	Риск снижения качества	I4	0	1	1	0	1	2	1	1	1	2	1	2	1	0	1	2	1	2	1	1	1	2	1	26
	Риск срыва сроков	I5	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	1	12
	Риск роста производственных издержек	I6	0	1	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	0	2	1	27
	Риск изменения технологий	I7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	10
	Риск морального старения оборудования	I8	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	2	1	1	0	1	1	0	1	0	13
	Нестабильность качества сырья	I9	0	0	0	1	0	1	2	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	2	1	16
	Риск неплатежеспособности клиента	I10	1	1	1	2	1	1	2	1	0	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0	0	1	2	2	30
	Риск отказа клиента от заключения сделки	I11	0	1	0	1	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	20
	Риск потери лояльности клиента	I12	0	1	0	1	1	1	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	2	1	23
Обучение	Риск потери квалифицированных кадров	E1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	39	
	Устаревание знаний сотрудников	E2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	10	
	Промышленный шпионаж	E3	0	1	1	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	24

Взвешенные вероятности наступления проблемной ситуации представлены в таблице 7.

Табл. 7: Расчет вероятности наступления проблемной ситуации<sup>10</sup>

Перспективы	Код по перспективам	Вероятность наступления события	Сумма баллов	Итог
Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	F1	0,5	39	19,5
Риск снижения рентабельности (доходности)	F2	0,6	29	17,4
Риск неустойчивости спроса	F3	0,6	29	17,4
Риск неплатежеспособности клиента	I10	0,5	30	15,0
Риск роста производственных издержек	I6	0,5	27	13,5
Риск потери квалифицированных кадров	E1	0,3	39	11,7
Риск усиления конкуренции	C2	0,5	23	10,6
Риск отказа клиента от заключения сделки	I11	0,5	20	10,4

<sup>9</sup> Составлено авторами

<sup>10</sup> Составлено авторами



Перспективы	Код по перспективам	Вероятность наступления события	Сумма баллов	Итог
Рост цен на материалы и энергоносители	F4	0,6	17	10,2
Риск выбора ошибочной стратегии	I1	0,3	40	10,1
Риск неудовлетворенности клиента	C4	0,35	26	9,1
Риск потери репутации	C1	0,3	36	9,0
Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	I2	0,4	22	8,8
Риск потери лояльности клиента	I12	0,35	23	8,1
Нестабильность качества сырья	I9	0,4	17	6,8
Риск снижения качества	I4	0,25	26	6,5
Промышленный шпионаж	E3	0,25	24	6,0
Риск срыва сроков	I5	0,4	12	4,8
Риск морального старения оборудования	I8	0,3	13	3,9
Устаревание знаний сотрудников	E2	0,3	10	3,0
Риск кризиса системы управления	I3	0,2	13	2,6
Риск изменения технологий	I7	0,2	10	2,0
Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	C3	0,2	6	1,2

На основании полученных вероятностях построена диаграмма распределения вероятности наступления событий, связанных с рисками в порядке убывания (Рис.4).

**Рис. 4: Распределение взвешенных вероятностей<sup>11</sup>**



Сравнение результатов оценки, полученных двумя методами на рисунке 5.

Несмотря на имеющиеся различия в результатах, можно наблюдать единство в определении основных стратегических рисков при достижении целей, требующих дальнейшего контроля, а именно: проблемы финансовой независимости и снижения рентабельности, рост цен на основные материалы и соответственно рост издержек производства, усиление конкуренции на рынке.

<sup>11</sup> Составлено авторами

**Рис. 5: Сравнительный анализ результатов расчета вероятности наступления событий, связанных с выявленными рисками<sup>12</sup>**



Далее соединим полученные при расчете вероятности наступления рисков со стратегическими целями, успешная реализация которых зависит от ослабления вероятности наступления данных рисков (Табл.8).

**Табл. 8: Конкретизация стратегических целей по степени вероятности наступления событий, связанных с рисками<sup>13</sup>**

Стратегические цели	Показатели	код	Вероятность наступления риска
Достичь устойчивого финансового положения	Риск потери финансовой устойчивости и ликвидности	F1	19,5
Увеличить прибыль	Риск снижения рентабельности (доходности)	F2	17,4
Увеличить объем продаж	Риск неустойчивости спроса	F3	17,4
Совершенствовать технологии продаж	Риск неплатежеспособности клиента	I10	15
Совершенствовать процессы производства	Риск роста производственных издержек	I6	13,5
Сохранять кадровый состав	Риск потери квалифицированных кадров	E1	11,7
Расширить клиентскую базу (РФ)	Риск усиления конкуренции	C2	10,58
Совершенствовать технологии продаж	Риск отказа клиента от заключения сделки	I11	10,4
Сократить издержки	Рост цен на материалы и энергоносители	F4	10,2
Совершенствовать управленческую деятельность	Риск выбора ошибочной стратегии	I1	10,08

<sup>12</sup> Составлено авторами

<sup>13</sup> Составлено авторами

Стратегические цели	Показатели	код	Вероятность наступления риска
Повысить степень удовлетворённости клиентов	Риск неудовлетворенности клиента	C4	9,1
Репутация /Вовлеченность клиента	Риск потери репутации	C1	9
Совершенствовать управленческую деятельность	Риск ошибочного прогноза конъюнктуры	I2	8,8
Совершенствовать технологии продаж	Риск потери лояльности клиента	I12	8,05
Совершенствовать процессы производства	Нестабильность качества сырья	I9	6,8
Совершенствовать процессы производства	Риск снижения качества	I4	6,5
Удовлетворенность сотрудников	Промышленный шпионаж	E3	6
Совершенствовать процессы производства	Риск срыва сроков	I5	4,8
Совершенствовать процессы производства	Риск морального старения оборудования	I8	3,9
Повышать квалификацию персонала	Устаревание знаний сотрудников	E2	3
Совершенствовать управленческую деятельность	Риск кризиса системы управления	I3	2,6
Совершенствовать процессы производства	Риск изменения технологий	I7	2
Увеличить проникновение на новые рынки (ближнее зарубежье)	Риски внешней торговли (таможенные и налоговые)	C3	1,2

В результате нами были получены количественные данные о возможности наступления, событий, связанных с рисками в ходе реализации стратегий при достижении стратегических целей организации. При контроле за реализацией стратегии эти данные будем считать исходными и сравнивать с ними информацию следующих периодов. Таким образом, в результате проведенных расчетов можно сформировать зону особого контроля, в которую войдут цели по достижению устойчивого финансового положения, увеличению прибыли и объема продаж, а также совершенствованию технологий продаж, в частности – борьба с дебиторской задолженностью. Для достижения цели совершенствования производства необходимо работать над сокращением производственных издержек.

## Заключение

Таким образом, система сбалансированных показателей – это комплекс намерений, реализация которых приводит к достижению генеральной цели, при акценте на цели, подверженные угрозе, нельзя забывать о тех процессах, которые являются базой для реализации общей стратегии развития компании. Предложенный метод контроля реализации стратегии позволяет через оценку рисков определить центральные угрозы для реализации стратегии методом расчета вероятности наступления риска и произвести дальнейший контроль за развитием ситуации, при снижении показателей можно будет говорить об

ослаблении вероятности наступления негативных последствий, а внедрение стратегии развития станет эффективным.

## Литература

1. Ittner, C.D.; Larcker, D.F. Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance // *Accounting, Organizations and Society*. 1997. Том 22. №. 3-4. С.: 293-314.
2. Miles, R.E. и др. Organizational strategy, structure, and process // *Academy of management review*. 1978. Том 3. №. 3. С.: 546-562.
3. Fairholm, M.R. Leadership and Organizational Strategy // *Innovation Journal*. 2009. Том 14. № 1. Статья № 3.
4. Кузнецова, Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт. 2021. 177 с.
5. Лящук, А.В. Факторы стратегического планирования на предприятии // *Научное обозрение. Экономические науки*. 2018. № 1. С.: 15-21.
6. Егоров, В.Г. Структура построения стратегии, разработка миссии и видения компании / Синергия науки и практики в контексте инновационных прорывов в развитии экономики и общества: национальный и международные аспекты: сб. ст. СПб.: Изд-во СПбГЭУ. 2019. С.: 239-244.
7. Кельчевская, Н.Р.; Пельмская, И.С.; Пятков, А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса: монография. М.: «Креативная экономика». 2018. 154 с.
8. Магданов, П.В. Система стратегического планирования в корпорации // *Вестник пермского университета*. 2014. Вып. 1 (20). С.: 77-89.
9. Жаворонкова, Е. Н. Факторные модели анализа при реализации стратегического контроля в компаниях // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 83. С.: 148-162.
10. Kaplan, R.S.; Norton, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. 1992. Том 70. № 1. С.: 71-79.
11. Серебрякова, Т.Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль. Монография: Дополнительное профессиональное образование / Российский университет кооперации. Чебоксарский ф-л. Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М". 2020. 233 с.
12. Портер, М.; Прахалад, С.; Самплер, Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина. 2007. 608 с.
13. Phau, A.; Durmaz, Y. Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach // *International Journal of Business and Management*. 2015. № 10. P.: 210-214.

# TOOLS DEVELOPMENT FOR CONTROL OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION

**Tatyana Arbenina**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Enterprise Economics Department  
in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

**Natalya Makhinova**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Enterprise Economics Department  
in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

**Natalya Ravnushkina**

master student of Ural State University of Economics  
Yekaterinburg Russia

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical and practical aspects development of the rationale for the methodological tools use to control the organization's development strategy implementation. Strategic control is an integral part of strategic management in modern conditions, providing the process with information and analytical tools for decision-making. In addition, the proactive function of monitoring the strategy implementation helps to prevent negative consequences associated with the risks of strategic management. This study discusses the tools used at various stages of strategic control, as well as models that are the basis for creating an effective system for monitoring the development strategy implementation. The authors have developed indicators with a methodology for their evaluation for each strategic goal and for each of the projections: finance, customers, internal business processes, innovation, education and development. Further, the risks were identified according to the same projections. On this basis, methodological control tools based on the synergy of the balanced scorecard model and the expert methodology for risk assessment are substantiated. The proposed method for monitoring the strategy implementation allows, through risk assessment, to determine the central threats to the strategy implementation. The results of the study were tested on the example of an enterprise operating in the metal structures production market.

**Keywords:** organization development strategies; strategic control; control tools; balanced scorecard; expert methods; risk assessment.

**JEL codes:** L21; L25; L29.

## References

1. Ittner, C.D.; Larcker, D.F. (1997) Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance // *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 22. No 3-4. P.: 293-314.
2. Miles, R.E. et al. (1978) Organizational strategy, structure, and process // *Academy of management review*. Vol. 3. No 3. P.: 546-562.
3. Fairholm, M.R. (2009) Leadership and Organizational Strategy // *Innovation Journal*. Vol. 14. No. 1. Article 3.
4. Kuznetsova, E.V. (2021) Project portfolio management as a tool for implementing corporate strategy: a textbook for universities. Moscow: Yurayt Publishing House. 177 p.
5. Lyashchuk, A.V. (2018) Factors of strategic planning at the enterprise // *Scientific Review. Economic sciences*. No. 1. P.: 15-21.
6. Egorov, V.G. (2019) The structure of building a strategy, developing the mission and vision of the company / In: *Synergy of science and practice in the context of innovative breakthroughs in the development of the economy and society: national and international aspects*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics. P.: 239-244.
7. Kelchevskaya, N.R.; Pelymskaya, I.S.; Pyatkov, A.I. (2018) Strategic controlling in industrial organizations of small business: monograph. M.: "Creative Economy". 154 p.
8. Magdanov, P.V. (2014) The system of strategic planning in a corporation // *Bulletin of the Perm University*. Issue. 1 (20). P.: 77-89.
9. Zhavoronkova, E.N. (2020) Factor analysis models in the implementation of strategic control in companies // *Public administration. Electronic Bulletin*. No. 83. P.: 148-162.
10. Kaplan, R.S.; Norton., D (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. Vol. 70. No. 1. P.: 71-79.
11. Serebryakova, T.Yu. (2020) Organizational risks: their accounting, analysis and Monograph. Moscow: "Scientific and Publishing Center INFRA-M" LLC. 233 p.
12. Porter, M.; Prahalad, S.; Sampler, J. (2007) MBA course in strategic management. M.: Alpina. 608 p.
13. Ilhan, A.; Durmaz, Y. (2015) Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach // *International Journal of Business and Management*. No. 10. P.: 210-214.

## **Contact**

Tatyana Arbenina

Ural State University of Economics

62, 8 March str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[arbenina@e1.ru](mailto:arbenina@e1.ru)

Natalya Makhinova

Ural State University of Economics

62, 8 March str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[natalya66@mail.ru](mailto:natalya66@mail.ru)

Natalya Rovnushkina

Ural State University of Economics

62, 8 March str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[rakel09@bk.ru](mailto:rakel09@bk.ru)