

2. Центр бизнес-технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nlp-mba.ru/index.php?sid=104&did=195>.

3. Бизнес-аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kurs-dip.ru/Bib148.html>.

Соколова Наталья Николаевна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: violetta66691@mail.ru

Горелова Татьяна Викторовна

студентка 4 курса факультет управления

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: violetta66691@mail.ru

УДК 005.63:338.246

Н.А. Васильчук

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свои задачи. Основой стратегического контроля является уяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.

Ключевые слова: стратегический контроль, стратегия, организация, эффективность, управление.

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою задачи. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле, бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь. И если нет, то, что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является уяс-

нение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля. Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований.

Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Может показаться, что в этих требованиях нет ничего особенного, что они являются самыми обычными требованиями к любой системе контроля. Это было бы так, если бы практика очень большого числа организаций не говорила о том, что эти требования либо полностью, либо в значительной степени не реализуются в процессе контроля.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния, так как цели организации формируются на основе баланса интересов различных групп влияния. Такой же подход необходимо реализовывать и при установлении параметров стратегического контроля.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание

системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях. Измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению. Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания.

Первая система — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования организации. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров.

Второй подход — это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания.

Третий подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация.

Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент, — оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего,

проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии организации.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п. Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Список литературы:

1. Верховская, О. Предпринимательский ответ на кризис [Электронный ресурс] / О. Верховская. - Режим доступа: <http://www.opes.ru/1297703.html>.
2. Глобальный мониторинг предпринимательства. [Электронный ресурс].

– Режим доступа: http://www.nissi.ru/business/article/article_1884html/.

3. Рудакова, О.В. Предприниматель. Предприятие. Предпринимательская деятельность [Текст]: монография / О.В. Рудакова. – Орел: Издательство Орел-ГИЭТ, ООО ПФ «Картуш», 2009. – 183 с.

Васильчук Наталья Александровна

*к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Таврического национального университета им. В.И. Вернадского
г. Симферополь, Украина
e-mail: 11irin@rambler.ru*

УДК 004:005

И.Г. Павленко

CRM-СИСТЕМА КАК ВЕДУЩАЯ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ

Исследования ведущих аналитических агентств IT-отрасли свидетельствуют о бурном росте направления CRM в малом и среднем бизнесе. Сегодня CRM является ключевой бизнес-технологией в ведущих компаниях мира. CRM уступает лишь традиционному лидеру самых популярных инструментов и технологий управления - стратегическому планированию.

Ключевые слова: IT-отрасль, бизнес-технология, организация, система, CRM-стратегия.

Исследования ведущих аналитических агентств IT-отрасли свидетельствуют о бурном росте направления CRM в малом и среднем бизнесе. «Кризис доверия» к CRM, вызванный неудачами в ранних проектах, давно пройден. Многие руководители считают CRM одной из важнейших стратегических инициатив компании в ближайшее время, и только 5% опрошенных относят CRM к числу незначительных моментов стратегического развития компании.

Сегодня CRM является ключевой бизнес-технологией в ведущих компаниях мира. CRM уступает лишь традиционному лидеру самых популярных инструментов и технологий управления - стратегическому планированию. CRM-системы стали доступными для компаний среднего и малого бизнеса, что позволяет значительно повысить эффективность их работы. Продукты класса CRM показали практическую пользу в компаниях разных отраслей и завоевали доверие руководителей. Технологии CRM эффективно работают в тысячах компаний. Клиентоориентированные технологии сегодня необходимы для работы и развития любой компании, и каждый руководитель бизнеса должен владеть CRM.

Принято выделять три главных правила работы в CRM:

1. Настрой на успех: с каждым клиентом работать до победы, двигаясь