

**Выводы.**

На основании исследования опыта предприятий России, успешно преодолевших кризис, предложены эффективные средства антикризисной стратегии, позволяющие не только сохранить предприятие, но и повысить эффективность его работы в долгосрочном периоде. Основными мероприятиями можно назвать: выявление быстрореализуемых резервы (за счет управленческих решений), проведение структурных изменений при существующих технологиях и продуктах, внедрение инновационных проектов (новые продукты и технологии)

Структурные решения (выбор пропорций развития ключевых инновационных направлений), дающие главный вклад в повышение эффективности производства, относятся к стратегическим и входят в компетенцию высшего руководства остальные к тактическим и решаются автономно руководителями подразделений.

Реализация программ реформирования позволит повысить адаптивности фирмы в новых условиях; вовлечет работников предприятия в снижение издержек в условиях конкуренции; позволит дополнительно загрузить основные фонды и персонал, повысит инициативу и личную заинтересованность в росте эффективности, производства.

**Источники и литература:**

1. Тренин В. Н. Методика и технология разработки антикризисной стратегии и программы работ по реформированию предприятия / В. Н. Тренин // Вестник научно-технического развития. – 2009. – № 3 (19). – С.88-93.
2. Нестеров А. Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А. Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12. – С. 92-96.

**Шевашкевич М.Г., Авдеева Т.В.****УДК 338.24****СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В настоящее время стратегическое управление признается самой комплексной и адекватной системой управления для динамично развивающихся и непредсказуемо изменяющихся условий бизнеса.

Стратегический контроллинг, так же как и стратегическое управление, нацелен на повышение конкурентоспособности и долгосрочное развитие потенциала предприятия в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. Однако стратегическое управление – способ достижения этой цели, а стратегический контроллинг – его метод повышения качества самого стратегического управления.

Основные модели процесса стратегического управления включают три ключевых этапа: стратегический анализ, стратегический выбор и стратегическую реализацию.

Стратегия предприятия формируется на базе анализа параметров внешней и внутренней среды. Поэтому, если выделенные параметры меняются, а стратегия остается прежней, то вряд ли можно надеяться на достижение поставленных целей предприятие достигнет поставленных целей.

В рамках процесса реализации стратегии вызывает необходимость отслеживать отклонения текущих результатов от запланированных. На основе выявленных отклонений принимаются решения либо активизировать процесс достижения поставленных целей, либо пересмотреть разработанную стратегию. В этом случае перед стратегическим контроллингом стоит задача контроля реализации стратегии. Для решения данной задачи требуется система контроля реализации стратегии на всех уровнях: корпоративном уровне, уровне бизнес-направлений и функциональном уровне. С тем чтобы преодолеть ограничение стратегического управления, связанное с разрывом процесса планирования и процесса реализации, подсистему контроля в рамках стратегического контроллинга лучше выстраивать на базе современного инструмента реализации стратегии – например, сбалансированной системы показателей (BSC).

Эта система состоит из нескольких этапов стратегического процесса (стратегическое позиционирование, стратегический анализ, стратегический выбор и стратегическая реализация), что предполагает использование определенных аналитических инструментов и алгоритмов.

Система контроллинга основывается на конкретных условиях рынка, учитывает его неопределенность, стихийный характер, быстрые изменения в ценообразовании и т.д. При резко возрастающей значимости правильных управленческих решений, усилении ответственности за их последствия, возможности значительных финансовых потерь и даже банкротства предприятия становится особой роль аналитиков, отвечающих за информационную поддержку управленческой системы. Контроллинг, наряду с другими новейшими управленческими инструментами, выступает для них основной возможностью не только устоять в рыночных коллизиях, но и добиться ускоренного роста компании. Все чаще он практикуется на малых фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, предоставляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе.

Стратегический контроллинг представляет собой особую концепцию управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов координирования, планирования и контроля. У специалистов нет однозначного определения понятия контроллинга.

Контроллинг - это набор методик, направленных на совершенствование управленческой политики и практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

Исследование развития концепции, понимания механизма его действия показывает распространение сферы задач контроллинга на координационные аспекты управленческой деятельности.

Контроллинг можно определить как информационно-координационную подсистему управления, обеспечивающую достижение целеориентированного управлением результата с максимальным успехом и наиболее эффективным способом. Введение контроллинга в систему управления позволит освободить руководство предприятия от необходимости постоянного, детального изучения и анализа условий для решения части нестандартных задач и обеспечить непривычное развитие предприятия с учётом его возможностей, внутренних и внешних факторов. Контроллинговые элементы в управленческой структуре должны повысить надёжность реализации планов деятельности предприятия, упростить технологию и поддержку оперативного управления, а также снизить затраты сил и средств на обработку нестандартных ситуаций.

Сферы деятельности контроллинга как системы, поддерживающей управление, совпадают с основными функциями системы управления. Система контроллинга вправе сама определять направления своей деятельности, в том числе и не проявляющиеся в обычных условиях, если это необходимо для наиболее эффективного достижения поставленных целей. Тем более справедливо включение внешней среды в круг рассматриваемых контроллингом вопросов для российской экономики, где влияние государства, политических и социальных факторов очень велико. Организация управления на основе реализации информационно-координационной функции разветвлённой сети контроллинга позволяет в максимальной степени связать элементы управления в единое органичное целое и способствует принятию наиболее оптимальных для функционирования предприятия управленческих решений. При этом отделы действуют не изолированно друг от друга в процессе реализации своих функций, а при постоянном информационном обмене с руководством и другими подразделениями, например бухгалтерия и отдел сбыта. Информационно-координационная взаимосвязь контроллинга с внешней и внутренней средой. Необходимо заметить, что в рассматриваемом случае централизация происходит лишь на информационном и координационном уровне, структура подчинения на фирме остается прежней. Отдел контроллинга напрямую может определять лишь функцию управления того или иного участка, а все коррективы для оптимального развития сценария, связанные с управлением или производством, осуществляются через высшее руководство по существующей организационной схеме.

Таким образом, концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно: - все участники бизнес-процессов; - центры ответственности предприятия; - системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия; система управленческого учёта и контроля, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов; система стратегического управления; информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности; - мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Основная цель управления предприятием - получение максимальной прибыли от его деятельности.

Учитывая, что контроллинг призван осуществлять поддержку управления, можно утверждать о тождественности целей функционирования этих двух систем. Однако для достижения высшей стратегической цели контроллинг должен ставить и выполнять в каждый момент времени ряд тактических и оперативных целей, которые также производны от целей предприятия. Таким образом, контроллинг, находясь в центре информационных потоков, должен играть роль механизма регулирования управления на предприятии. Весь процесс управления с некоторой долей условности можно представить как ряд этапов, последовательное выполнение которых позволяет руководству предприятия достичь конечного результата. Для каждого этапа процесса управления существуют оперативные задачи контроллинга, которые позволяют менеджменту фирмы обладать всей необходимой информацией для выбора наилучшего управленческого действия.

Контроллинг не только позволяет считать затраты по-новому, более естественно, но и стимулирует высшее руководство думать в финансовых категориях, перемещая технологическое управление непосредственно к производственному процессу.

Технологическое управление делегируется соответствующему руководителю среднего уровня и тем самым локализуется в рамках тех подразделений предприятия, которые ведут определенную технологическую деятельность. Области бизнеса, где применение контроллинга наиболее эффективно - многопрофильные холдинги, разветвленные финансово-производственные структуры. То есть те виды бизнеса, где можно достаточно естественно разделить финансовое и производственное управление.

Цель стратегического контроллинга - обеспечение выживаемости предприятия и "отслеживание" его движения к намеченной стратегической цели своего развития. Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов.

Назначение стратегического контроллинга производства - предупреждение возникновения рискованных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предположениях, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля, не является основной задачей администрации. Он заключается в сопоставлении оценок «план-факт», в объяснении причин,

обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи отдела контроля - разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее действенных вариантов стратегий производства и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения производством запланированных показателей.

Таким образом, с учетом современного развития производства можно выделить следующие задачи стратегического контроллинга производства:

- установление качественных и количественных целей производства;
- ответственность за стратегическое планирование производства;
- разработка системы альтернативных стратегий производства;
- определение критических точек во внешней и внутренней среде для системы альтернативных стратегий производства;
- определение “узких” и поиск “слабых” мест. Управление “узкими” и “слабыми местами”;
- формирование системы показателей для информационной системы стратегического контроллинга производства;
- управление отклонением фактических показателей от плановых (нормативных);
- управление отклонениями;
- управление системой мотивации;
- управление производственным потенциалом предприятия.

На крупных промышленных предприятиях для формирования и реализации стратегии необходимо ввести новое структурное подразделение – службу стратегического контроллинга производства.

Служба стратегического контроллинга производством должна управлять процессами стратегического анализа и формирования, выбора и реализации стратегии производства, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения и просчеты - как в настоящем, так и будущем.

Важность этапа реализации стратегии подтверждается и тем фактом, что при плохой реализации хорошей стратегии неизбежны трудности для организации, однако при хорошем осуществлении стратегии успех может быть достигнут даже при наличии ошибок на других этапах формирования стратегии производства.

В настоящее время в структуре промышленного предприятия отсутствует подразделение, способное анализировать и формировать стратегию, а также в дальнейшем осуществлять координацию деятельности различных служб по осуществлению конкретных действий в рамках стратегии. Каждое из существующих подразделений предприятия имеет ряд специфических целей и отвечает за выполнение отдельных задач, связанных с производством, при этом действия каждого из подразделений осуществляются не только вне зависимости от других подразделений, но и нередко находятся в подчинении различных функциональных руководителей (например директора по производству и технического директора). В связи с этим, для эффективной формирования и реализации стратегии необходимо создание координирующего центра, которым и может стать служба стратегического контроллинга производства. Сосредоточение всех функций по реализации на уровне данного подразделения является целесообразным еще и по той причине, что в случае необходимости оперативного внесения изменений в производственную стратегию специалисты аналитики, стратегии и производственники наилучшим образом могут справиться с этой задачей.

Предприятия работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на стратегическое управление производством и результаты производственной деятельности предприятия. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии производства.

На принятие решений по стратегическому управлению оказывают влияние экономические, научно-технические, организационно-производственные, социальные, экологические и другие факторы. Некоторые из них не контролируются предприятием, но оказывают значительное влияние на ее производственную и экономическую деятельность. Это внешние факторы, основные из них связаны с воздействием рынка. Так, спрос, требования потребителей к производимым изделиям, возможности конкурентов в выпуске аналогичной продукции, условия поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, возможности и требования инвесторов определяют экономическое положение организации. Очень часто наблюдаются случаи, когда предприятия оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у предприятия потенциал для реализации стратегии производства. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

На первый взгляд, может показаться, что выполнение стратегии производства – это почти одно и то же, что и «обычное» управление. Действительно, раз стратегия производства определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по ее выполнению, которая очень далека от стратегического управления производством. На самом деле в таком рассуждении держится большое заблуждение. Для понимания, роли и сущности стадии выполнения стратегии очень важно иметь в виду следующее. Выполнение стратегии не играет роли пассивного по отношению к принятой стратегии производства средства ее проведения в жизнь.

Важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии создать для организации трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если были допущены ошибки при выработке стратегии производства. Хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод: стратегический контроллинг предприятия, как идеология управления, в лице своих адептов, с одной стороны, позиционирует себя как принципиально новое, универсальное средство решения всех задач, а с другой - фактически, в той или иной степени, интегрирует в себя достаточно известные принципы управления предприятием.

#### Источники и литература:

1. Ермасова Н. Б. Бизнес-контроллинг / Н. Б. Ермасова, Е. Л. Попченко. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 12 с.
2. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002. – 78 с.
3. Коробейников О. П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – 41 с.
4. Лапуста М. Г. Малое предпринимательство / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. – М., 2002. – 63 с.
5. Менеджмент: Теория и практика в России : учеб. / под ред.: А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ИДФБК – Пресс, 2003. – 8 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2007. – 124 с.
7. Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием : учеб. / О. Г. Туровец, М. И. Бухалков, В. Б. Родионов. – М. : ИНФРА – М., 2008. – 57 с.
8. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 2003. – 102 с.
9. Управление по результатам / Тимо Санталайнен и др. – М. : Прогресс, 1993.
10. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА – М., 2008. – 94 с.

**Шибяева А.В.**

**УДК 368.013**

### **РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ СТРАХОВЩИКОВ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТРАХОВОГО БИЗНЕСА**

**Актуальность темы.** Кризисные процессы в финансовом секторе изменили ожидания потенциальных клиентов страховых компаний к предоставляемым услугам. С одной стороны, целевые аудитории страховщиков заставляют последних искать и применять на практике более новые инструменты продвижения страховых продуктов. С другой стороны, появились новые формы и возможности формирования доверия к страховой компании, предоставления достоверной информации о деятельности страховщика и привлечения клиентов к реализации страховых услуг.

В этой связи возрастает актуальность поиска новых форм диалога страховых компаний и страхователей на этапе формирования спроса на страховые услуги.

Критериями надежности и стабильности страховой компании становятся не прибыль и страховые премии, а осознание (и прежде всего, на уровне топ-менеджмента страховой компании) корпоративной ответственности страхового бизнеса и ассоциирование страховщика частью гражданского общества (модель «корпоративного гражданства»).

В отечественной науке и практике институт КСО находится на этапе первоначального изучения и анализа; большая часть исследований связана с зарубежными практиками и обобщениями.

В то же время необходимо отметить, что благодаря работам многих отечественных ученых (Литвиненко Т.Н., Гришновой Е.А., Евтушенко В.А., Мисько А.А., Ивановой Н.Ю., Репиной И.Н., Новиковой Р.А., Супрун Н.А. и др.) формируется смысловая база данного института, особенности его реализации в отечественных украинских реалиях.

Однако, в отечественной практике недостаточно уделяется внимания вопросам реализации КСО в деятельности страховых компаний.

**Цель и задачи статьи** состоят в изучении необходимости и возможности реализации рекламной кампании в страховом бизнесе на принципах корпоративной социальной ответственности.

#### **Результаты исследования.**

Современные страховщики меняют стратегии своего присутствия на потребительских рынках. Причиной такой ситуации является повышение требований клиентов страховых компаний, которые хотят иметь дело со «страховыми компаниями с человеческим лицом». Особо быстрое развитие такая тенденция получает на зарубежных страховых рынках, где конкуренция в страховом секторе достаточно высока, а целевая аудитория страховщиков (особенно после финансового кризиса) достаточно строго подходит к выбору страховой компании.