

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Павленков Михаил, профессор, д.э.н.

Предприятие должно своевременно определять предстоящие научно-технические, организационно-экономические, социально-политические и другие виды воздействия внешней среды и принимать соответствующие плановые решения. Организационные схемы управления должны учитывать не только характер стратегий, тип структур, процедур планирования и контроля, но и стиль руководства, квалификацию работников, их поведение, реакцию на нововведения.

Система управления каждого предприятия должна обеспечивать наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов, а также создавать условия и предпосылки для последовательного роста потенциала предприятия. Для успешного функционирования каждое предприятие должно обеспечивать платежеспособность за счет текущей деятельности и свое развитие. Для успешного выполнения функций текущей деятельности и развития фирмы необходимо осуществлять эффективное планирование. При формировании системы планирования необходимо учитывать, что в рыночных условиях все субъекты экономики развиваются циклично: спад (рецессия); депрессия (стагнация); подъем и устойчивый рост.

В процессе планирования необходимо иметь представление о факторах, влияющих на цикличность развития (рис. 1).

Функционирование предприятия представляет собой последовательный процесс, включающий следующие основные элементы, обеспечивающие устойчивость деятельности предприятия:

- цели предприятия;
- ресурсы;
- производство продукта;
- реализация готового продукта.

Устойчивое развитие предприятия зависит от установления непрерывного обмена различными видами ресурсов между предприятиями и внешней средой. Если непрерывность обмена

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

нарушается, предприятие теряет устойчивость. Устранить возникшую проблему потери устойчивости позволяет способность предприятия к восстановлению связей с внутренним и внешним окружением.

Если внутренняя среда предприятия характеризуется в большей мере собственными процессами, то с различными элементами внешнего окружения организация осуществляет различные взаимоотношения на «входе» и «выходе». Поскольку процесс функционирования и результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются его внешней средой, необходимы знания этой среды и умение правильно реагировать на ее изменения.



Рис. 1. Основные факторы, влияющие на цикличность

Подвижность и неопределенность внешней среды заставляет руководство предприятия изыскивать более полную и точную информацию для принятия эффективных решений относительно составляющих своей внутренней среды и для прогнозирования изменения факторов внешнего воздействия.

Стратегия

Происходящие изменения повышают степень неопределенности при принятии решений, а следовательно, увеличивается хозяйственный риск при достижении планируемых результатов. В этих условиях предприятию необходимо иметь ориентиры стратегического развития. Отсутствие стратегии приводит к тому, что каждое структурное подразделение компании начинает искать свои пути выхода из создавшейся ситуации, не согласованные с общей деятельностью предприятия. Чем выше неопределенность и динамика изменения внешней среды,

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

тем актуальней для предприятия разработка стратегии развития, а следовательно, и стратегическое планирование.

Стратегия, разрабатываемая на определенный период, способствует выполнению миссии предприятия наиболее эффективным способом. Для реализации каждой стратегии разрабатывается стратегический план, который представляет собой набор стратегических целей, проектов и программ действий по достижению заданных целей на основе стратегических решений

В соответствии с принятой стратегией и стратегическими целями стратегическое планирование состоит из следующих видов деятельности:

- планирование целевых показателей (дерево целей) на заданный временной период;
- планирование на основе маркетинговых исследований и выбора приоритетных направлений;
- планирование необходимого объема и структуры (или условий) материально-технического, организационно-экономического, кадрового и финансового потенциала для реализации программы;
- разработка инвестиционной программы развития;
- планирование экономического роста;
- установление контрольных параметров для текущего планирования;
- проведение стратегического контроллинга программ развития;
- формирование информационной базы;
- разработка организационно-финансового сопровождения реализации плана.

При реализации стратегических планов реализуются задачи стратегического контроллинга, включающие в себя:

- анализ показателей развития;
- мониторинг;
- анализ и выявление отклонений, возникающих в процессе выполнения стратегического плана, для своевременной корректировки плановых заданий;
- формирование заданий и требование к текущему контроллингу;
- подготовку материалов анализа и информирование высшего звена управления.

Исходя из перечисленных задач следует, что контроллинг — упреждающий контроль принимаемых и реализуемых управленческих решений на основе методов оценки последствий этих решений на деятельность предприятия в настоящем и будущем периодах.

При реализации стратегических планов необходимо учитывать не только сущность и важность стратегии, но и роль стратегии в общем процессе планирования, методы разработки стратегии и взаимосвязь текущего планирования со стратегией и со стратегическими планами.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Планирование

Целью управления является не только создание условий для согласованной работы производственных подразделений по выпуску продукции, но и достижение установленных значений технико-экономических показателей, таких, как номенклатурное выполнение плана, фонд заработной платы, затраты, объем продаж, себестоимость, прибыль, производительность труда и т.д..

Текущее планирование на предприятии должно учитывать производственные возможности и обеспеченность необходимыми ресурсами, конъюнктуру рынка и возможные издержки производства. В плане с учетом специализации и организации производства устанавливаются четкие задания на выполнение конкретного вида и объема работ. Следовательно, текущее планирование — способ хозяйствования, основанный на детальных обоснованных расчетах заданий исполнителям. Таким образом, достигается сбалансированность в деятельности всех подразделений предприятия, а именно:

- создается динамичная система взаимосвязи производственных, технико-экономических, организационно-административных и социальных мероприятий, направленных на достижение конечной цели;
- предусматривается порядок и очередность выполнения работ;
- устанавливаются сроки и исполнители по всему спектру разнообразных работ, которые предусмотрены планом;
- определяются источники финансирования;
- определяются предельно допустимые затраты по каждому мероприятию, этапу и виду работ.

Процесс планирования невозможно проводить без наличия соответствующих целей планирования. Исходной базой этого процесса являются цели верхнего уровня управления предприятием.

Важнейшими задачами каждого предприятия являются экономическая безопасность и финансовая устойчивость. Решение этих задач обеспечивается позитивной разностью между денежными поступлениями и выплатами в процессе текущей деятельности, т.е. денежным потоком. Стремление в каждый период поддерживать разность положительной позволяет считать предприятие ликвидным, а значит, и платежеспособным. Гарантия ликвидности — это основная финансовая цель предприятия. Предприятие только тогда платежеспособно, когда сумма выплат в определенный период не превышает суммы поступлений и остатка переходящих платежных средств в этот же период.

Платежеспособность является важнейшим условием, обеспечивающим текущую деятельность и возможность погашения прежде всего краткосрочных обязательств в заданный период. В связи с этим показатели ликвидности, определяющие уровень платежеспособности, используются в качестве основных целей в финансовом планировании.

Текущее планирование должно обеспечивать достаточный уровень платежеспособности и соответствующую ликвидность ресурсов предприятия, а также создавать условия для экономи-

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

ческого роста на базе добавленной стоимости. Однако достижение основных целей текущего планирования должно осуществляться в рамках решения стратегических задач.

Стратегическое планирование ориентировано на перспективное развитие предприятия, удовлетворяющее требованиям акционеров (в акционерном предприятии), учредителей (в других предпринимательских структурах), государства (в унитарных предприятиях). Развитие любого предприятия должно обеспечивать обязательный рост действительной (реальной) стоимости капитала собственников, так как только в этом случае они будут удовлетворены первоначальным вложением своего капитала в бизнес.

К основным целям относится и прибыль предприятия. Максимизация прибыли создает основу для роста активов, и, следовательно, стоимости предприятия. Однако при неэффективном управлении объемом продаж, денежными поступлениями и выплатами рост прибыли не гарантирует положительного денежного потока, и вместо роста активов создаются условия для банкротства. В связи с этим планирование прибыли необходимо согласовывать с плановым движением денежного потока, объемами производства, уровнем затрат, величиной инвестиций, долговыми обязательствами.

Анализ

Деятельность по финансовому и экономическому анализу имеет большой удельный вес в процессе управления предприятием.

Всякое предприятие в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями (поставщиками и потребителями) и так далее.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, сбоев, срывов, вплоть до безнадежного состояния, становится как партнер неплатежеспособным или несостоятельным и наносит ущерб своим кредиторам. Кризис предприятия является тяжелым патологическим состоянием, ставящим под угрозу само его существование и требующим принятия определенных мер, направленных на его оздоровление и восстановление состояния равновесия.

Реализация предпринимательских способностей контроллера осуществляется в процессе прохождения всех этапов и циклов управления, на каждом из которых может возникнуть риск. Существуют объективная основа и субъективные причины возникновения риска, порожденные как внешними условиями, так и внутренними факторами деятельности предприятия. Поэтому проблемы оценки экономического и производственного риска, а также выбора эффективных решений в условиях неопределенности являются важным элементом рыночной экономики.

Ясное понимание природы возникновения этих рисков, экспертная оценка возможности их появления и отрицательного влияния на производственный процесс позволяют не только

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

предвидеть, но и во многих случаях подстраховаться на случай их возникновения. Установление и детализация перечисленных факторов для конкретного предприятия позволяют заблаговременно с разных сторон рассмотреть данную проблему и найти реальные способы эффективного устранения подобных ситуаций с наименьшими потерями.

Ассортимент рисков промышленного предприятия достаточно широк, а вероятность возникновения каждого вида риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому от контроллинга требуется обеспечить учет и оценку рисков. Для этого необходимо:

- выявить перечень предполагаемых рисков;
- определить вероятность возникновения каждого;
- оценить ожидаемый размер потерь при их возникновении;
- провести их ранжирование по вероятности возникновения;
- установить приемлемый уровень риска и в первую очередь отслеживать те риски, вероятность возникновения которых выше данного уровня.

Главное условие успеха управления предприятием — способность своевременно определить опасность кризиса и оперативно предотвратить его. Менеджеры, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых на предприятии, контролируя и координируя все процессы, принимают большое количество решений.

Этот процесс имеет циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров нормативам или плановым заданиям и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать (рис. 2).

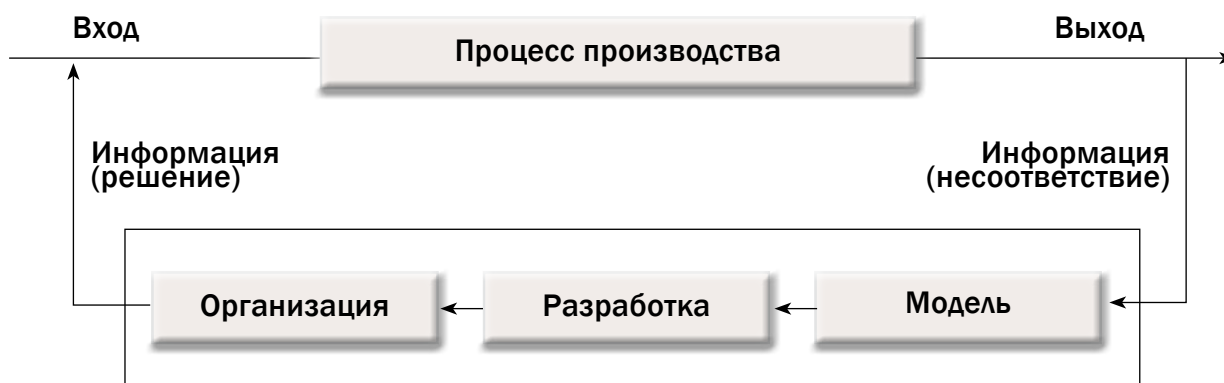


Рис. 2. Процесс разработки и принятия решений

Искусство управления заключается в умении предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию, исследовать эту ситуацию и разработать решения по оптимизации «затраты—выпуск» с целью обеспечить достижение поставленных перед предприятием целей.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Таким образом, в процессе управления предприятием необходимо осуществлять непрерывный анализ фактической траектории развития предприятия, упреждая отклонения от теоретической (целевой) траектории.

Межфункциональная система

Этим требованиям в значительной степени удовлетворяет контроллинг. Анализ концепций контроллинга показывает участие специалистов контроллинговой службы в разработке и реализации следующих направлений менеджмента:

- целеполагание и иерархия целей, т.е. установление взаимоувязанных по уровням управления целей функционирования предприятия на основе системного подхода;
- логистика, т.е. упорядочение и организация движения продукции в процессе производства, снабжения и распределения с целью минимизации затрат;
- научная организация планирования, т.е. применение методов моделирования и оптимизации планов подразделений и предприятия;
- системы и методы эффективного управления, т.е. использование обоснованной технологии процессов управлением предприятия;
- ситуационный анализ, т.е. применение ситуационного подхода для поиска оптимальных решений;
- организация управления предприятием, т.е. обеспечение процессов управления инструментарием и информационными ресурсами для организации его устойчивой работы с минимальными издержками в условиях неопределенности;
- профессионализм контроллеров, т.е. четкая регламентация требований к профессиональной компетенции и составу выполняемых функций.



Рис. 3. Концептуальные основы контроллинга

Контроллинг как научно-методологический подход к организации управленческой деятельности на промышленном предприятии направлен на постоянное повышение технического уровня

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

и развитие предприятия и совершенствование структуры управления промышленным предприятием, повышение качества и конкурентоспособности производимой продукции и расширение работ по перевооружению и реконструкции действующих производств. В сферу его внимания входят также повышение мотивации всех работников и организация управления на основе использования современных вычислительных средств, экономико-математических методов и информационных технологий.

Управление современным предприятием имеет характер непрерывного процесса реализации разнообразных методов, средств и функций, направляющих деятельность промышленного предприятия.

По своему содержанию контроллинг охватывает все специфичные для промышленного предприятия факторы и сферы управленческой деятельности. При выделении и конкретизации составных элементов контроллинга особый упор должен делаться на представление предприятия и его частей как системы со своими целями и задачами функционирования, особенностями в подходах и методах управления.

Сложность и динамичность управления промышленным предприятием вызывает необходимость применения системного подхода с целью моделирования и разработки методологии, обеспечивающей эффективное функционирование и развитие всей системы.

При этом системном подходе к управлению предприятием должны координироваться все проблемы подготовки, организации функционирования и обслуживания производственного процесса.

Кроме того, рассмотрение конкретной производственной ситуации, с которой сталкивается предприятие в процессе своего функционирования, и управление ею осуществляется путем выбора и выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникающие проблемы.

Основные характеристики составных элементов контроллинга:

- роль, назначение и место предприятия в рыночной системе;
- цель функционирования, стратегия достижения этой цели и иерархия целей по уровням управления;
- вид производственно-хозяйственной деятельности и характер производимой продукции;
- технология, научная организация, структура;
- нормы и нормативы, регламентирующие нормальное протекание производственного процесса;
- методология контроллинга;
- организация системы координации взаимосвязанных по уровням, периодам и степени детализации плановых расчетов;
- организация достоверного учета контроля и анализа состояния показателей предприятия;
- прогнозирование возможного состояния показателей;

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- профессионализм и высокая квалификация контроллеров на всех уровнях управления;
- эффективная деятельность всех подразделений по выполнению целей;
- информатизация управленческой деятельности на основе применения технических средств, экономико-математических методов и информационных технологий.

Контролинг, занимая центральное место в межфункциональной системе предприятия, имеет устойчивые взаимосвязи с другими самостоятельными видами управленческой деятельности.

Обобщая различные подходы и трактовки, учитывая опыт практической реализации и ограниченные возможности существующих концепций, можно утверждать, что контролинг — межфункциональная система предприятия, являющаяся частью общей системы управления, основополагающими понятиями которой являются закономерности, принципы, цели, функции, задачи и методы.

Задачи контролинга возникают на пересечении деятельности менеджеров при выполнении возложенных на них функций и направлены на развитие и укрепление рыночных правил, основывающихся на закономерностях функционирования предприятий в условиях неопределённости и рисков их внутренней и внешней среды; создание новых и реформу действующих механизмов, направленных на устойчивое развитие предприятия и достижение его конкурентных преимуществ; эффективное решение межфункциональных проблем, обеспечивающее достижение целей на основе разработки новых и развития существующих методов и моделей.

По своему функциональному наполнению и роли система контролинга должна занимать центральное место в системе управления предприятия. Однако в российской практике нет широкого применения контролинга на предприятиях. Основные причины этого заключаются в том, что, во-первых, в директивной экономике вопросы координации подменялись контролем; во-вторых, концепция контролинга — новое течение, и сформировалось оно в конце XX столетия; в-третьих, новые собственники «заводов и пароходов» не имеют необходимого уровня знаний и опыта управления приобретенным бизнесом; в-четвертых, новые собственники в условиях нестабильности переходного периода ориентируют бизнес на краткосрочную перспективу получения прибыли; в-пятых, для новых форм управления возникла потребность в специалистах, которых сегодня готовится недостаточно. Внедрение на практике новых идей и подходов контролинга сдерживается еще и тем, что этой проблематике мало уделяется внимания и в научной среде.