

ВИДЫ КОНТРОЛЛИНГА

Чернер Наталья,

доцент Московского авиационного института
(Государственного технического ун-та) к.э.н

Анализируя с современную практику управления предприятиями, можно отметить, что контроллинг постепенно превращается в основного поставщика информации для руководителей. Поэтому так важно для правильной постановки системы контроллинга понимание его сущности.

Основная цель контроллинга — ориентировать процесс управления предприятием на достижение поставленных целей. Как правило, цели предприятия образуют «дерево целей», и для каждого уровня «дерева целей» формируется своя цель. Соответственно и контроллинг как инструмент менеджмента достижения целей подразделяется:

- на стратегический — делать правильное дело;
- оперативный — делать дело правильно;

- диспозитивный (ситуационный) — что делать, если дело делается неправильно.

Стратегический контроллинг должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Стратегический контроллинг выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

В то же время стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, задача которого — оказывать помощь менеджерам в достижении целей, выражающихся чаще всего в виде количественных значений рентабельности, ликвидности, прибыли и так далее (рис. 1).

Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. Так, оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени — до года. Стратегический контроллинг в современном менеджменте не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периоде.

Диспозитивный контроллинг заключается в регулировании исполнения оперативного и стратегического планов. Цель ситуационного контроллинга — обоснование причин отклонений и совместно с менеджментом предприятия выработка корректирующих действий. Но анализ выявленных отклонений не может быть тотальным.

Анализируются, как правило, релевантные отклонения, выданные как внутренними, так и внешними факторами, ставящие под сомнение достижение оперативных и стратегических целей предприятия. В этом и состоит отличие ситуационного контроллинга от стратегического и оперативного.

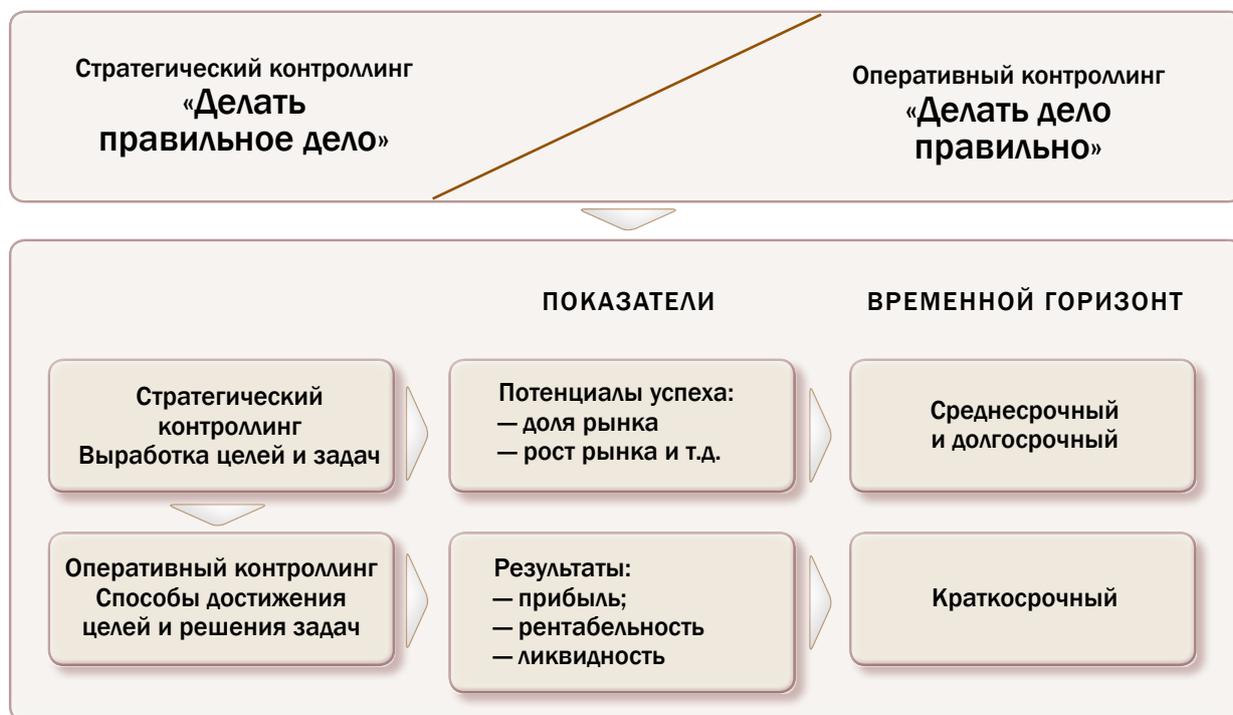


Рис. 1. Разграничение стратегического и оперативного контроллинга

Сущность стратегического контроллинга

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения. Целевая задача стратегического планирования заключается в обеспечении продолжительного успешного функционирования организации. Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности). Если предприятие может обеспечить более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов, то это означает его способность генерировать новые потенциалы успеха.

Потенциалы успеха можно разделить также на внешние и внутренние. Внешние потенциалы зависят от успешной комбинации «продукт/рынок», внутренние потенциалы представляют собой информационные, структурные, технические, финансовые, кадровые и др. потенциалы.

Центральным пунктом стратегического планирования является разработка стратегий — возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием.

Стратегические цели — это цели, которые выводятся из общих целей (миссии) предприятия и конкретизируются как новые и

существующие (либо внутренние и внешние) потенциалы успеха. Одновременно вводятся ограничения в виде фиксированных и независимых переменных. Эти ограничения как экзогенного (внешнего), так и эндогенного (внутреннего) характера представляют собой исходные предпосылки процесса планирования. Сформулированные плановые цели и ограничения определяют процесс поиска альтернативных вариантов, а также оценку их реализуемости.

В рамках стратегического анализа следует зафиксировать исходную ситуацию, потенциалы и стратегические «люки» предприятия — разность между возможными и реально достигнутыми результатами. Анализ исходной ситуации на предприятии позволяет выявить его сильные и слабые места. Кроме того, можно установить разницу между целью как плановой величиной и исходной ситуацией как фактической величиной в настоящий момент времени.

На этом этапе разработки стратегии следует искать и конкретизировать возможные альтернативные решения, позволяющие достигнуть поставленных целей и устранить имеющиеся «люки». Необходимо разрабатывать по возможности большее количество альтернативных стратегий на базе предложений, ожиданий и прогнозов с использованием соответствующего инструментария.

Из-за неполной количественной и качественной информации, а также вследствие открытого (неопределенного)

горизонта планирования оценка генерируемых альтернатив в рамках стратегического планирования сильно затруднена.

Стратегическое решение — это последняя фаза процесса планирования, на которой происходит осознанное установление целенаправленных действий.

Поскольку оценка включает выявление однозначных приоритетов, то сокращается число наиболее важных выбранных альтернатив. Как правило, стратегические решения ведут к действиям, которые служат причиной эволюции, реструктурирования или создания новой структуры предприятия.

Задача стратегического контроллинга — сопровождать и поддерживать стратегический план относительно обеспечения его жизнеспособности. Сопровождение включает проверку адекватности формулировки стратегии, ее внедрение и реализацию.

При формировании концепции стратегического контроллинга необходимо учитывать и решать следующие задачи:

- формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- определение фактических (реальных) значений контролируемых величин;

- перепроверку реальных величин по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта (т.е. по статистике за прошедший период) и сравнения плана с реально сложившимися (желаемыми) контролируруемыми величинами, характеризующими актуальный потенциал успеха;
- фиксацию отклонений и анализ причин, ответственных за отклонения;
- выявление требуемых корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.

Контролируемыми величинами могут быть цели, стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, предположения-сценарии, рубежи и последствия.

Проведение контрольной оценки — эта фаза стратегического контроллинга может рассматриваться как собственно контроль в узком смысле. Здесь определяются и оцениваются эффективность текущего процесса и созданной структуры, а также правильность поставленной цели. В частности, на этой фазе могут проводиться сравнение, анализ и оценка отклонений, а также обоснование причин, вызвавших выявленные отклонения.

На последней фазе процесса стратегического контроллинга по данным анализа отклонений между контролируемы-

Таблица. Характеристика оперативного и стратегического контроллинга

Тип	
Стратегический	Оперативный
Ориентация	
Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровни управления	
Стратегический	Тактический и оперативный
Цель	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение выживаемости. 2. Проведение антикризисной политики. 3. Поддержание потенциала успеха. 	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия. • Ответственность за стратегическое планирование. • Разработка альтернативных стратегий. • Определение «критических» внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов. • Определение «узких» и поиск «слабых» мест. • Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями. • Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей в целях выявления причин, виновников и последствий данных отклонений. • Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций). 	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование). • Определение «узких» и поиск «слабых» мест для тактического управления. • Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями. • Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных результатов и затрат в целях выявления причин, виновников и последствий отклонений. • Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов. • Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.
Результат	
Стратегический план	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование результата. • Планирование баланса и отчета о прибылях и убытках.

ми величинами генерируются и реализуются корректирующие мероприятия. Кроме того, стимулируется проведение самих корректировок.

Сущность оперативного контроллинга

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг (табл.) ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее.

То есть:

- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг — на конкретный результат;
- контроль предпосылок, успеха и результата имеет различные значения для обоих направлений контроллинга;
- объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегической — самоконтроль.

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг довольно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль их выполнения.

Глобальное управление, реализуемое стратегическим контроллингом, дополняется более «тонким» управлением в рамках оперативного контроллинга.