

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Э.И. Рау, Е.И. Чередов

Рынок стал краеугольным камнем в организации жизни общества современной России. Он определяет направление развития культуры, и в соответствии с ним выстраивается иерархия в организациях. Приоритет рынка позволяет нам говорить о становлении предпринимательского типа управления. Основными понятиями этого типа являются удовлетворение спроса потребителей и создание конкурентных преимуществ. На принятие управленческих решений влияет все больше факторов – это связано с желанием предпринимателя выбрать лучшую альтернативу. При выборе решения учитываются параметры, характеризующие как внутреннюю среду предприятия, так и внешнее окружение. Это очевидные признаки использования стратегического управления, т.е. такого управления организацией, которое «опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [1, с. 32].

Для авторов очевиден факт усложнения деятельности высшего руководства, направленной на поиск управленческих решений, которые помогут организации выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции. Ускорение темпа экономической жизни, увеличение количества влияющих на выбор управляющего воздействия факторов негативно влияют на качество управленческого решения в частности и системы управления в целом.

В данной статье рассматривается проблема низкого качества менеджмента. В распоряжении менеджмента есть множество функций, которые составляют процесс управления. Основные из них: планирование,

организация, мотивация, контроль и снова планирование [2, с. 24]. Кольцо замыкается и в этой точке необходим импульс, который выводил бы управление на новый уровень – более эффективный для предприятия. Следующий виток процесса управления должен проходить на более высоком уровне – это спираль развития и залог успеха.

Средством решения проблемы и инициатором импульса повышения эффективности менеджмента мы предлагаем использовать «контроллинг» – как специальную функцию управления, основанную на процессном подходе и реализующую задачи повышения качества и эффективности менеджмента.

В качестве основной цели контроллинга авторы принимают повышение эффективности менеджмента, то есть увеличение степени фактического достижения запланированных целей.

Контроллинг должен достигать своей основной цели посредством выполнения основной задачи – ориентации управления на эффективность.

Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- координация улучшений управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационная и консультативная поддержка мероприятий по совершенствованию системы управления (контур обратной связи);
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Информационную базу контроллинга составляют показатели степени удовлетворенности потребителей (внешних и внутренних), а так же производственного и финансового учета, по возможности организованные в банк технико-экономических данных.

Для лучшего понимания авторского представления о контроллинге конкретизируем его специальные задачи, к которым относятся:

- поиск рациональных систем планиро-

вания и контроля на предприятии (особенно с использованием ориентированных на результат планово-контрольных расчетов);

- подготовка и передача информации из обратного контура управления по организационной структуре вверх и корректирующих воздействий в обратном направлении;
- формирование систем, методики и организационных структур контроллинга.

Таким образом, контроллинг выполняет функции консультирования, обслуживания и подготовки решений, касающихся повышения качества менеджмента [3, с. 16]. Специальные задачи контроллинга распространяются на предприятие в целом, его продуктовые, функциональные и региональные подразделения (подсистемы), группы продукции и услуг, программы мероприятий и проекты на всех уровнях управления.

Определив специальные задачи и функции контроллинга, мы отвечаем на вопрос функционального разграничения контроллинга и функций управления.

Перечислим концептуальные особенности контроллинга:

- ориентация на узкие места [4, с. 43];
- индивидуальность системы контроллинга для каждого предприятия;
- направленность на достижение целей и преимуществ, определенных стратегией предприятия;
- контроллинг является координирующим звеном между оперативной деятельностью и стратегическими целями.

Авторы предлагают свою модель построения контроллинга как специальной функции управления, отвечающей за повышение эффективности менеджмента.

В предлагаемую модель целесообразно включить три составные части:

- технологию контроллинга, в которую входят инструментарий контроллинга, порядок мероприятий по повышению эффективности управления, шаг контроллинга;
- организацию контроллинга, характеризующую структуру и информатизацию контроллинга.

Предлагаемую модель организации контроллинга можно представить в виде схемы (рис. 1).

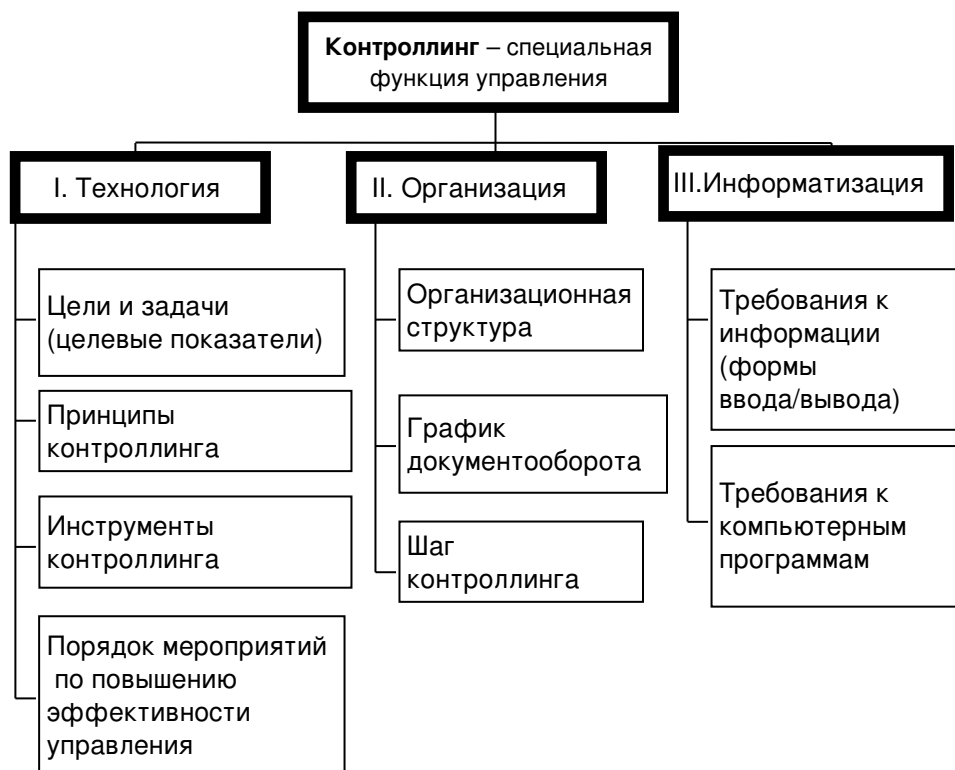


Рис. 1. Схема методического подхода реализации контроллинга

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Такой подход вызван необходимостью отразить основные грани контроллинга:

- технология отражает динамическую сторону контроллинга, т.е. необходимую последовательность действий, из которых складывается воздействие на эффективность управления;

- организация отражает статику контроллинга, т.е. структуру его элементов, распределение функций и ответственности, регламент;

- информатизация отражает неразрывную связь автоматизации контроллинга с повышением качества предоставляемой менеджерам информации.

Мы уже говорили, что комплексная автоматизация позволяет собирать, обрабатывать и хранить данные по необходимым единицам учета, центрам ответственности, бизнес-процессам, но все же основная ее задача – предоставление менеджерам необходимой и достаточной

информации для принятия оптимального управленческого решения.

Охарактеризуем первую составляющую представляемой модели – технологию контроллинга. Она отражает его цели, задачи, принципы и необходимые для реализации инструменты. Из анализа содержания эффективности управления видно, что это сложное, многофакторное понятие, управлять которым и сложно и интересно. Мы предлагаем использовать итерационный подход при реализации контроллинга на предприятии. Каждый новый цикл контроллинга (шаг) инициируется изменением ситуации, в которой находится предприятие. Контроллинг призван обеспечить адаптацию реализации основных функций управления: планирования, организации, координации, контроля и мотивации к новым условиям так, чтобы предприятие оптимальным путем достигло поставленных целей (рис. 2).

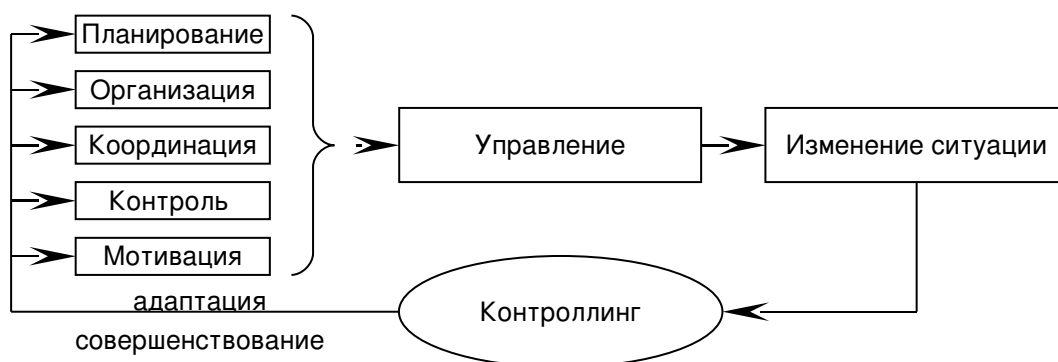


Рис. 2. Назначение контроллинга

Определение целей – прерогатива менеджеров, то есть системы управления. Контроллинг же, призван проверить возможность достижения целей при помощи имеющихся инструментов и технологии. Контроллинг определяет соответствие имеющейся системы показателей потребностям управления и в случае необходимости рекомендует, как улучшить это соответствие. Контроллинг должен раз за разом требовать от системы управления актуализации не только цели, но и способов ее постановки и достижения, раскрывая и рекомендуя при этом новые возможности экономической науки. Сам процесс планирования также нуждается в модернизации и контроллинг должен

ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК № 3 2006

предлагать экономически обоснованные способы анализа среды, определения потребностей рынка, анализа сильных и слабых сторон предприятия. Специфика контроллинга заключается в том, что он должен помочь руководителям выбрать инструмент повышения эффективности управления, а затем добиться наиболее эффективного использования этого инструмента в соответствии с поставленными целями. Первая составляющая достигается на основе научных знаний, вторая за счет постоянного совершенствования, накопления опыта – использования обратной связи в контуре управления. Описанная специфика определяет высокое место контроллеров в

организационной структуре предприятия, с целью появления полномочий на необходимые изменения.

В соответствии с предлагаемой концепцией авторы видят следующее место контроллинга в стратегическом управлении (рис. 3).

Данная схема указывает на то, что качество управления зависит от внутренних характеристик предприятия, которые должны быть приведены в соответствие с внешними факторами, где особое место занимает показатель удовлетворенности потребителя (степень достижения цели).

Параметр удовлетворенности потребителя выделен отдельно в силу того, что на него мы можем повлиять совершенствованием своей деятельности – это регулируемый показатель, который в рамках стратегического управления является миссией предприятия – главной целью.

Приведение внутренней среды предприятия в состояние, позволяющее добиться поставленных целей, контроллинг добывается через научный отбор инструментов, которые повышают эффективность управления.



Рис. 3. Место контроллинга в стратегическом управлении

Для раскрытия второй специфической особенности контроллинга – повышения эффективности использования инструментов, следует рассмотреть процесс управления. В процессе управления каждый руководитель планирует и организует деятельность своего подразделения, определяет (получает от вышестоящего начальства) совокупность показателей, по которым сможет оценивать, мотивировать и координировать эту деятельность. После совершения деятельности производится анализ соответствия фактических данных с плановыми, определяется уровень удовлетворенности потребителя. Задача контроллинга при этом заключается в том, чтобы устранить все негативные отклонения и отразить новые потребности уже в текущем цикле производства, а не в следующем. Для этого необходимо чтобы появился еще один вид данных – ожидаемые значения контролируемых показателей. Тем самым увеличение соответствия выпускаемой продукции запросам

потребителей, то есть повышение эффективности управления достигается не «на ошибках прошлого», а за счет моделирования будущей ситуации. Этот анализ ставит необходимость разработки информационной системы, способной производить сценарный анализ по типу «что, если...».

Особое место в системе контроллинга занимает совершенствование мотивации руководителя. В рамках нашего исследования авторы предлагают следующий подход к стимулированию менеджеров. Необходимо определить таблицу коэффициентов, уменьшающих или повышающих мотивационные выплаты в зависимости от выполнения системы показателей, характеризующих степень достижения целей – «мотивационная таблица» (таблица).

Таблица

Пример построения мотивации руководителя

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Размер бонуса	0	1/3	1/2	2/3	max*	«вес»	Взвешенная оценка
Прибыль компании	план -3%	факт +3%	план +6%	план +8%	план +8%	30 %	1/3 * max*0,3
Расходный бюджет службы	план +6%	план +3%	план -4%	факт -4%	факт -4%	60 %	max * 0,6
Обучение сотрудников	план -9%	факт -4%	план -2%	план -2%	план -2%	5 %	1/3*max*0,05
Личное обучение	факт	10	20	30	40	5 %	0
Суммарная взвешенная оценка							Σ

Примечание. * – max размер бонуса определяется исходя из периода расчета и стратегии управления персоналом

В своей статье авторы предлагают использовать систему «структура – расходы – мотивация». За счет включения организационной структуры отслеживаются ответственность и обязанности конкретного руководителя. Включение расходов позволяет контролировать результаты хозяйственной деятельности, а за счет мотивации достигаются необходимые темп, прозрачность и достоверность получаемой информации. Другими словами, система «структура – расходы – мотивация» является по отношению к предприятию (службе, сотруднику) – субъекту контроля, неким внутренним контролируемым контуром. В рамках этого контура, субъект контроля может самостоятельно производить анализ своих расходов в соответствии со своими обязанностями (выполняемыми бизнес-процессами) и определять по определенным формулам сумму своего денежного бонуса. Варьирование критериев мотивации, весов и размера выплат ориентирует менеджера на совершенствование необходимых для достижения целей характеристик его работы. Мотивация является средством к развитию у менеджеров самоконтроля.

Инструменты контроллинга различны, но основные из них это: управленческий учет, позволяющий дать детальную характеристику процессу производства и тем самым ориентировать процесс управления; бюджетирование; единая информационная система, то есть банк технико-экономических данных, содержащий как плановые, так и фактические значения показателей, определенных

менеджерами для оценки своей деятельности.

Вторая составляющая предлагаемой модели контроллинга – организация контроллинга. Организация контроллинга отражает его структуру. Автор предлагает использовать контроллинг на основе матричной структуры, так как появление специальной службы считает нецелесообразным. Прежде всего, такой подход связан с потребностью в высокой квалификации контроллеров. Поэтому экономически обоснованным нам видится использование экспертных групп на предприятии из числа руководителей, с привлечением консультантов со стороны. Возможно появление новых должностей, связанных, прежде всего, с посреднической деятельностью между управленцами, экономистами и программистами – постановщики задач, которые создают технические задания, основанные на новых потребностях менеджеров. Очевидно, они вводятся в отделы информационных технологий, но функционально подчиняются топ-менеджеру, ответственному за реализацию системы контроллинга на предприятии.

График документооборота в системе контроллинга соответствует естественному протеканию процесса управления производством. Однако контроллерам необходимо актуализировать формы всех документов и документально оформить регламент их прохождения. Эта процедура делается на основании потребностей менеджеров и поэтому отражает реальное движение документов, определяет релевантные данные для заполнения. Параллельно с процессом регламентации документооборота происходит активизация работы менеджеров по повышению эффективности их деятельности. Так как каждый руководитель пытается отразить в форме и регламенте документов те критерии, которые облегчат ему достижение целей предприятия и, соответственно, увеличат возможность удовлетворить личные потребности за счет получения бонусов. Система контроллинга на этом этапе должна контролировать приоритет целей предприятия над целями менеджеров.

Ответственность контроллеров определяется динамикой улучшений в системе управления. Измерить ее можно по изменениям в системе показателей, характеризую-

щих работу предприятия (службы и т.п. в зависимости от уровня детализации). Оценить ее можно по «мотивационной таблице», которая описывалась автором в рамках этой статьи, т.е. ответственность выражается в денежном эквиваленте, а ее критерии рассматриваются в контексте повышения эффективности управления.

Информатизация контроллинга – третья составляющая модели, представленной в рамках данной статьи. Последняя часть модели представляет собой создание автоматизированной информационной системы на предприятии. В этой системе присутствуют:

- автоматизация системы учета и распределения затрат и доходов на выделенные производственные процессы;
- автоматизация обеспечения менеджеров, релевантной информацией о ходе необходимых процессов;
- актуализация потребностей всех определенных уровней управления;
- создание единого информационного

пространства предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 2002.
2. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М., 2002.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М., 1995.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием. / Под ред. Н.Г. Даниловой. – М., 2003.
5. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник. – М., 2003.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М., 1992.
7. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. – М., 2002.