

Введение

Современное предприятие нуждается в адекватной системе управления, которая обеспечит ему конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Одним из основных направлений, позволяющих сделать существенный прорыв в повышении эффективности управления предприятием, является контроллинг. Контроллинг – это, прежде всего, управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учет, менеджмент и маркетинг, инвестиции, организацию производства.

В своей методологии контроллинг опирается на системный подход в управлении, позволяющий раскрыть диалектику концепции контроллинга и сделать реальной выработку механизма адаптации к практической деятельности предприятия в условиях его трансформации и реструктуризации под влиянием параметров среды.

1. Концепции системы «контроллинг»

Контроллинг является одним из современных направлений менеджмента. Понятие "контроллинг" происходит от английского глагола "to control", в экономическом смысле контроллинг - это управление и наблюдение. Но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению.

В системе «контроллинг» управление предприятием носит целенаправленный, ориентированный в будущее на достижение поставленных целей характер с учетом эффекта обратной связи в контуре управления. В соответствии с этим концепция контроллинга может быть сформулирована в виде тезисов:

1. Контроллинг - это система управления, интегрирующая и координирующая функции планирования, контроля и информационного обеспечения.
2. Контроллинг представляет собой концепцию управления будущим состоянием предприятия. Это означает наличие двух целевых аспектов:
 - а) ориентированность на будущее состояние;
 - б) ориентированность на достижение целей.Таким образом, желаемое будущее состояние предприятия, описанное системой целей, является целевым ориентиром мероприятий, реализуемых в рамках контроллинга.
3. Управление будущим состоянием осуществляется через управление системными и процессными структурами предприятия.
4. Контроллинг поддерживает системообразующую координацию, которая заключается в создании системных и процессных структур, способствующих согласованию задач. Сущность данной деятельности дает возможность сделать предположение об отнесении поддержки системообразующей координации к стратегическому уровню контроллинга.
5. Контроллинг поддерживает системоувязывающую координацию, которая заключается в деятельности, осуществляемой в рамках заданной системной структуры для решения проблем, и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами. Осуществление такой деятельности можно охарактеризовать как оперативный уровень контроллинга.

Одна из основных задач контроллинга - выбор и поддержка наиболее эффективной структуры системы управления, что подразумевает выбор соответствующих моделей и согласование их входных и выходных данных, определение последовательности реализации, выбор критерия эффективности использования моделей - все это также задачи контроллинга.

Основными направлениями деятельности контроллера является формирование и совершенствование самой "архитектуры" системы планирования и контроля, разработка методов реализации планово-контрольных расчетов, определение необходимой для процесса управления информации, ее источников и путей получения.

Раскроем более подробно тезисы, сформулированные в качестве обоснования концепции контроллинга:

I. Контроллинг - это система управления, интегрирующая и координирующая функции планирования, контроля и информационного обеспечения.

Ориентация контроллинга на планирование и контроль подразумевает нацеленность его на координацию этих функций посредством информационного обеспечения. При этом сам контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления через принятие решений по поводу реагирования на отклонения.

В ходе планирования:

- определяются цели функционирования предприятия;
- цели конкретизируются в задачах;

- решение задач описывается с помощью планов различного уровня и различной степени детализации.

По мере выполнения планов осуществляются процедуры контроля, а именно: сбор фактических данных, их сравнение с плановыми показателями; выявление отклонений, их интерпретация. Далее принимаются решения по итогам контроля в виде реакции управляющей системы на отклонения. Данные решения становятся одной из предпосылок планирования в новом цикле управления. Интеграция и координация функций при этом осуществляется через информационное взаимодействие следующим образом:

1. поддержка планирования; при этом подсистема информационного обеспечения "поставляет" подсистеме планирования фактические данные ретроспективного характера, прогнозы развития и целевые установки по состоянию предприятия на будущее, методики, принципы и критерии планирования; в свою очередь "планирование" формирует комплекс планов и мероприятий по их реализации, что приводит к актуализации состояния подсистемы информационного обеспечения;
2. поддержка контроля; подсистема информационного обеспечения осуществляет сбор фактических данных о функционировании предприятия, динамике внешней среды, "поставляет" методики, принципы, концепции, критерии контроля; в свою очередь контроль актуализирует состояние подсистемы информационного обеспечения на предмет анализа фактических данных и их сравнения с плановыми, что, несомненно, обогащает подсистему информационного обеспечения;
3. поддержка процесса принятия решений по поводу реагирования на отклонения; подсистема информационного обеспечения "поставляет" методы и критерии принятия данных решений, а также примеры подобных действий самого предприятия и других предприятий в ретроспективном плане, возможные реакции внутренней и внешней среды на различные действия и их комбинации. В процессе принятия решений по поводу отклонений актуализируется "архив" информационного обеспечения и в случае принятия каких-либо новых нетипичных решений база данных "обогащается" возможными вариантами реагирования на отклонения. Принятые решения становятся, в том числе информационной основой нового цикла управления.

II. Контроллинг представляет собой концепцию управления будущим состоянием предприятия.

Управление будущим состоянием можно представить как согласование динамики развития системы в целом и ее элементов и ориентирование на желаемое состояние предприятия.

Желаемое состояние формализуется через систему стратегических целей предприятия, раскрывающую пути реализации миссии. Стратегические цели качественно и количественно описывают требования, которые управляющая подсистема определила для предприятия.

Управление будущим состоянием представляет собой согласование целей с динамикой развития внешней среды и собственными тенденциями развития. Координация именно такого типа можно определить как одну из важнейших задач, решаемых в рамках контроллинга.

III. Управление будущим состоянием осуществляется через управление системными и процессными структурами предприятия.

Если в рамках второго тезиса мы определили стратегическое направление целеполагания в контроллинге, то здесь необходимо определить пути управления будущим состоянием.

Предприятия функционируют ради удовлетворения потребностей общества и конкретных людей, при этом реализуя на практике определенные процессы. В соответствии с современными подходами предприятие (как и любая другая система) может быть представлено в виде "сети" процессов, которые функционируют с целью достижения предприятием поставленных целей. Эта "сеть" процессов и представляет собой процессную структуру предприятия.

Для функционирования процессной структуры на предприятии формируется определенная организационная структура, состоящая из функциональных подразделений, участвующих в процессах, определенных для предприятия. Данная структура определяет взаимодействия элементов предприятия, их взаимоотношения, соподчиненность в ходе функционирования процессов и является системной структурой предприятия. "Структура - это локализованный в определенных участках среды процесс. Иначе говоря, это - процесс, имеющий определенную геометрическую форму, способный к тому же перестраиваться и перемещаться в этой среде".

Управление системными и процессными структурами подразумевает их согласование с целевой картиной будущего состояния.

Собственно, суть данного тезиса сводится к контроллингу организации как процесса. Будущее, описанное системой стратегических целей, имманентно определяет процессы и структуру, необходимые для достижения этих целей. Задачей контроллинга является планирование, контроль и координирование посредством информационной поддержки необходимых процессов и системных структур на предприятии.

IV. Контроллинг поддерживает системообразующую координацию.

Этот тезис вытекает из сущности управления будущим состоянием предприятия. Под системообразующей координацией понимают создание системных и процессных структур.

После достижения изменениями внешней среды критического уровня, когда существующие системы и структуры не воспроизводят новую стратегию, то есть системные и процессные структуры не обеспечивают способностей предприятия, адекватных системе целей и образу будущего состояния, начинается внутренняя реорганизация. В зависимости от глубины изменений реорганизация может ограничиться формированием нового уровня системы управления, а может вылиться в перестройку всей организации. Роль контроллинга заключается в том, что посредством инструментов стратегических

исследований, системного анализа и реинжиниринга процессов происходит адаптация структур предприятия к изменениям окружающей среды.

Управление системообразованием должно органично согласовываться с собственной динамикой развития. Посредством инструментов менеджмента, применяемых с позиций управленческой парадигмы контроллинга, эволюция системы может осуществляться под влиянием слабых воздействий, которые в конечном итоге влияют на выбор того или иного состояния системы из большого числа равноправных альтернатив.

V. Контроллинг поддерживает системоувязывающую координацию.

Этот вид координации представляет собой деятельность в рамках существующей структуры с целью сохранения и адаптации информационных связей между подсистемами. Данная функция контроллинга осуществляется посредством инструментов оперативного контроллинга, таких как бюджетирование, ABC - и XYZ-анализ, анализ сумм покрытия и т.п.

С вовлечением контроллинга на предприятии в новые сферы деятельности (помимо финансов, производства, маркетинга, НИОКР, например, в управление персоналом, организационными преобразованиями, рисками и т.д.) каждая их них "встраивается" в уже существующую (или создаваемую) систему контроллинга, дополняя ее своими целями, механизмами их достижения, элементами систем раннего предупреждения и прочими компонентами с учетом взаимного влияния подсистем и их функциональных компонентов друг на друга. При этом критерием эффективности функционирования системы контроллинга является гармонизация, снятие возможной противоречивости и ориентация помимо собственных целей на общую (генеральную цель предприятия/систему стратегических целей) или иначе - на реализацию миссии.

На предприятии, исходя из системного принципа, не должно быть независимых контроллинговых сфер (финансовый контроллинг, контроллинг НИОКР и т.д.), необходимо функционирование единого комплекса контроллинга, в котором объединены все функциональные сферы, процессы, образующие единую сеть контроллинга, основанную на принципе системной организации, самоорганизующуюся по аналогии с живым организмом. Функциональные контроллинговые сферы существуют не по отдельности, не как звенья цепи, но как внутренние компоненты общеприемной системы контроллинга, развивающиеся в едином русле, в направлении общего вектора.