

КОНТРОЛЛИНГ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

М. В. Ласица

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Н. А. Курочка

В условиях рыночной экономики степень нестабильности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. Однако важно понимать, что понятие нестабильности внешней среды тесно связано с понятием неопределённости – одним из фундаментальных понятий управления. Управление выражается через свои функции, в том числе и планирование, и реализуется путем принятия управленческого решения. Но принятию управленческого решения всегда предшествует сбор и анализ информации о состоянии и направлении развития системы управления. Вот на этом, предшествующем принятию управленческого решения, этапе наличие неопределённости играет важнейшую роль, по сути дела определяя содержание последующего управленческого решения, способ его исполнения и его эффективность. Исходя из этих рассуждений неопределённость, в том числе и внешней среды, можно трактовать как наличие неполной информации о характеристиках производственной системы, внешней среды предприятия, системы и объекта управления и т. д.

В связи с этим особое значение приобретают прогрессивные методы перспективного анализа, основанные в первую очередь на создании четкой картины функционирования того или иного хозяйствующего субъекта. Однако современные методы прогнозирования зачастую не находят широкого практического применения, а используемый менеджерами и аналитиками инструментарий различается не только по подразделениям, но и в рамках различных функциональных служб, что может вызывать затруднения в координации и недостаточность информации у руководства. Проблему такой увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой организации решает контроллинг.

Исторически сложилось так, что наибольшее влияние на формирование концепции контроллинга оказали работы немецких экономистов, причем данное построение находит постоянное развитие у различных авторов. Однако пока среди ее сторонников нет единодушия в определении контроллинга, что связано в первую очередь с различиями в функциональном обосновании концепции. Таким образом, может быть предложено следующее интегрированное определение: контроллинг можно определить как систему поддержки управления экономикой предприятия, ориентированную на выполнение оперативных и стратегических целей и достижение заданных результатов, объединяющую информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ.

Данная концепция основана на принципах, имеющих следующее содержание:

– *непрерывность деятельности предприятия* – предполагается отсутствие у предприятия намерения самоликвидироваться, сокращать масштабы деятельности, а следовательно, оно будет развиваться в будущем;

– *открытость* – система должна быть открытой для взаимодействия;

– *комплексный подход* – решение всей совокупности экономических проблем, стоящих перед организацией;

– *ориентация на будущее* – «сегодня сделать то, о чем другие завтра будут только думать»;

- ориентация на результаты – поиск путей и предложений, позволяющих увеличить экономический эффект от хозяйственной деятельности;
- оценка результатов деятельности структурных подразделений – выделение центров ответственности, определение тенденций и перспектив каждого подразделения в формировании финансовых результатов;
- преемственность и многократность использования экономической информации – данные в первичных документах фиксируются один раз и в дальнейшем используются для дальнейших целей путем соответствующих группировок, выборок и т. п.;
- бюджетное управление – используется как инструмент контроля, планирования и регулирования, позволяет координировать деятельность различных подразделений;
- внутренняя отчетность – обобщающие показатели деятельности предприятия детализируются во внутренней отчетности, которая становится своего рода системой коммуникации между руководителями и подразделениями предприятия.

Таким образом, можно выделить следующие задачи контроллинга:

1. Определение действий для достижения оперативных и стратегических целей, т. е. превращение целей предприятия в планы, а следовательно, организация эффективной системы планирования.
2. Отражение в удобной форме результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана, т. е. построение в организации системы управленческого учета, который ориентирован на внутреннее пользование информацией, в отличие от учета бухгалтерского или налогового.
3. Организация потоков информации внутри предприятия, предполагающая обеспечение необходимой информацией все уровни управления в целях подготовки и соответственно принятия квалифицированных решений.
4. Мониторинг процессов, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме.
5. Оценка достигнутых результатов и соответствия фактических показателей плановым, т. е. организация эффективной системы контроля.

Также концепция контроллинга предполагает оперирование широким спектром инструментов, которые, к примеру, можно разделить по признаку характера решаемых задач. Так, решение стратегических задач в рамках данного построения предполагает набор следующих инструментов: SWOT-анализ (выявления основных возможностей и угроз для организации и ее деятельности, имеющих место в его внешнем окружении, оценка сильных и слабых сторон организации), анализ конкурентных сил Портера (оценка конкуренции соперничающих предприятий, интенсивности конкуренции со стороны товаров-заменителей, угроз со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, конкурентного влияния со стороны поставщиков, а также силы влияния со стороны покупателей), анализ кривой обучаемости (выявление динамики затрат и их влияние на цены по отношению к накопленному уровню производства, т. е. повышению уровня навыков, улучшениям технологии, а также экономии на масштабах), анализ жизненного цикла продукта (определение рыночных трудностей, соответствующих различным этапам жизненного цикла), анализ качества обслуживания (определение эффективности работы системы пред- и послепродажного обслуживания, работы товаропроводящей сети), анализ барьера входа (выявление и оценка возможных трудностей и барьеров при входе в отрасли, имеющие стратегическое значение для организации), инвестиционные расчеты (оценка необходимых затрат и возможных доходов по приведенной стоимости для

инвестиционных проектов), построение сценариев (написание на базе имеющихся знаний и информации сценариев возможного развития различных процессов), бюджетирование (планирование будущих операций организации с учетом возможных изменений деятельности и выработкой необходимых мер реагирования на изменение условий хозяйственной деятельности) и т. д.

В рамках оперативного контроллинга используются: анализ узких мест (выявление слабых мест в работе организации, причин их возникновения и способов устранения), анализ издержек по центрам учета и ответственности (расчет затрат по отдельным подразделениям организации), маржинальный анализ (изучение соотношения между издержками, объемом производства (реализации) продукции и прибылью, а также прогнозирование величины каждого из этих показателей), ступенчатый анализ сумм покрытия (определение промежуточных показателей при формировании конечного финансового результата), анализ точки безубыточности (определение объема продаж или суммы выручки, соответствующих точке возникновения прибыли) и т. д.

Важно отметить, что весь инструментарий контроллинга относится к таким дисциплинам, как менеджмент, маркетинг, финансы. Ценность же данной концепции заключается в комплексности и увязанности между собой информации из различных областей функционирования организации. В этом случае предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий контроллинга, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

Условно внедрение контроллинга на предприятии можно разделить на четыре этапа:

- 1) целеполагание – определяются цели внедрения контроллинга;
- 2) внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности;
- 3) внедрение процедур планирования – вырабатывается формат планов и заданий для всех подразделений с привлечением всех уровней руководства, определяются методики составления планов, причем планы должны охватывать ключевые направления и показатели деятельности организации;
- 4) внедрение процедур и механизмов контроля – определение соответствия плановых и фактических показателей, разрабатывается система раннего предупреждения.

Таким образом, одной из главных причин внедрения концепции контроллинга является необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе. При этом важно отметить, что контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления, т. е. планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений. Поэтому в связи с тем, что основой успеха в осуществлении любой коммерческой деятельности является наличие достоверной и точно интерпретируемой информации, построение системы контроллинга в организации дает возможность значительного повышения качества непосредственно принимаемых управленческих решений за счет оптимизации использования трудовых и финансовых ресурсов. Подобная оптимизация находит свое прямое выражение в получении значительного экономического эффекта за счет упрощения процедур планирования, принятия решений, поступления своевременной информации, как о собственной деятельности, так и о состоянии и тенденциях изменения внешней среды организации, за счет создания мощного прогрессивного аналитического аппарата, дающего возможность своевременно и точно интерпретиро-

вать имеющуюся первичную информацию и предпринимать соответствующие шаги. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности, непосредственным результатом которой являются принимаемые решения, связано с построением в организации на базе контроллинга системы поддержки принятия управленческих решений, способной уменьшить риск осуществления ошибочных действий за счет снижения неопределенности на этапе сбора и анализа информации о состоянии и направлении развития системы управления, а значит, снижения уровня нестабильности для данной конкретной организации.