

УДК 338.984

**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

А.М. Зайцева, А.В. Попова

Донецкий национальный технический университет

Аннотация. В статье исследованы основные методы и инструменты стратегического контроллинга в системе управления предприятием для повышения эффективности его деятельности в условиях глобализации.

Рассматривая стратегический контроллинг предприятия, целесообразно обратить внимание на инструменты и методы, что поможет менеджерам предприятия лучше понять возможности применения данной концепции и достичь в процессе применения более эффективного результата. Главной задачей стратегического контроллинга является поддержание жизнеспособности стратегического плана.

Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием[1]. Его целесообразно рассматривать как на оперативном уровне деятельности предприятия, так и на стратегическом (табл. 1).

Таблица 1.

Отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием.

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Потребная информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успехов (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

Определить сущность стратегического контроллинга можно по таким его характеристиками:

- во-первых, соответствовать стратегическим планам предприятия;
- во-вторых, направлен на достижение стратегии предприятия и своевременно отреагировать на сложившуюся ситуацию;
- в-третьих, позволяет согласовать деятельность предприятия с внешней средой;
- в-четвертых, именно он определяет перечень показателей, которые являются мерилami тех или иных процессов на предприятии и позволяют сравнивать и анализировать между собой фактическое состояние предприятия с плановым [4].

Во время применения контроллинга на предприятии целесообразно обратить внимание на инструменты и методы контроллинга. Метод предполагает наличие более широких целей и задач, требует использования большого количества инструментов, тогда как инструмент выполняет конкретное задание. Основные инструменты стратегического контроллинга представлены на рис. 1.



Рис. 1. Инструменты стратегического контроллинга

Balanced Scorecard (BSC в переводе «сбалансированная система показателей») была получена благодаря исследованиям Г. С. Каплана и Д. П. Нортонa. Эта система дает возможность увеличить объемнеобходимой информации для принятия управленческого решения. Ее применение позволяет получить информацию относительно:

- оценки клиентами деятельности предприятия;
- конкурентных позиций данного предприятия;
- необходимости инновационных введений для улучшения деятельности предприятия;

- состояния предприятия с точки зрения акционеров.

Суть данной концепции заключается в попытке сбалансировать финансовые (доход, прибыль, рентабельность) и нефинансовые (удовлетворение клиентов, известность бренда, уровень обслуживания потребителей) показатели. Недостаток BSC – отсутствие базового показателя, который является плановым для сравнения с фактическими результатами деятельности.

Activity-Based Costing (ABC, система распределения косвенных затрат) – основная цель этой системы заключается в том, что нужно определить стоимость косвенных затрат в себестоимости продукции.

Для этого всю деятельность предприятия разделяют на бизнес-процессы, затем каждый бизнес-процесс разделяют на мельчайшие операции, определяется конкретный носитель тех или иных расходов, устанавливается причинно-следственная связь между выполняемой операцией, затратами на нее и объектами, на которые будут накладываться расходы.

Theory of Constraints (ТОС теория ограничений), в которой измерения производительности основано на трех основных показателях: «узкое место» (пропускная способность), материальные и операционные расходы. Цель предприятия - это увеличение пропускной способности или уменьшение материальных или операционных расходов, что приведет к росту прибыли предприятия, увеличение инвестиций и, как следствие, роста денежных потоков. На все, что поможет предприятию достичь поставленных целей, нужно поставить ограничения.

Six Sigma Quality Standard (стандарт качества шесть сигм) предусматривает достижение предприятием уровня качества, когда в общей миллионной количества возможных дефектов будет не больше 3, 4 или меньше [3]. Одна сигма соответствует 691462,5 бракованных изделий на миллион, то есть только 30,85 % изделий будут качественными.

Эта концепция получила свое название «шесть сигма» еще и потому, что для достижения предлагаемого качества нужно осуществить шесть шагов [2]:

1) Представьте шесть сигма руководству и персоналу и объясните, что командное сотрудничество является основной в достижении успеха.

2) Определите лицо, которое будет управлять и наблюдать за развитием концепции шесть сигма на предприятии, будет проводить аудит результатов деятельности.

3) Установите какие характеристики товара или услуги есть важными для клиента и приносят ему удовольствие.

4) Оцените изменения продукции или обслуживание в глазах клиента, определите количество возвратов и ремонтного обслуживания. Это все запишите и проанализируйте с точки зрения эффективности.

5) Определите причину сбоев и ошибок в достижении удовольствия клиента. Оцените как будет расти удовлетворение клиента в зависимости от его социального статуса (учитель, врач). При необходимости измените дизайн продукции, форму и т.д.

6) Продолжайте просмотр и совершенствование с каждым шагом, пока не будет достигнут уровня качества 3, 4 на миллион.

Open Book Management (политика открытой отчетности) предусматривает, что персонал берет непосредственное участие в управлении предприятием, а цели предприятия становятся целями каждого отдельного работника. Каждый понимает, что если успеха добьется предприятие в целом, то этот успех касается и его. При необходимости разъяснения той или иной информации проводятся соответствующие консультации [4].

Swarm Intelligence (принцип стаи). Концепция заключается в том, что весь персонал рассматривается как стая насекомых или животных и, изучая поведение конкретной стаи, персонал подстраивается под поведение выбранной стаи, будто копируя ее, насколько это возможно. Т.е. происходит интерпретация поведения стаи на поведение персонала. Для этого строится определенный алгоритм поведения. Поскольку природа совершенна, то, управляя персоналом удачно построенного алгоритма действий, можно достичь успехов [9].

Не менее важными для реализации контроллинга на предприятии являются методы стратегического контроллинга:

1. SWOT-анализ – это выявление сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз. Обычно, когда проводится такой анализ, строят четырехстороннюю матрицу, что дает возможность схематичней представить состояние предприятия, а соответственно, и возможности его дальнейшего развития.

2. Анализ сил конкурентоспособности М. Портера – метод, который предусматривает анализ пяти сил: 1) угроза появления субститутов; 2) угроза появления новых игроков; 3) рыночная власть поставщиков; 4) уровень конкурентной борьбы; 5) рыночная власть потребителей. Если рентабельность пяти сил М. Портера в выбранной отрасли возрастает, то

такая отрасль считается привлекательной и, соответственно, наоборот, что в дальнейшем применяют для построения стратегии предприятия.

3. Стратегическое управление затратами предусматривает управление издержками, которые характеризуются высоким динамизмом, тяжестью измерения, учета. Основные задачи этой системы:

- управления затратами для повышения производительности предприятия;
- проведение расчета необходимого количества затрат на товары, работы;
- правильное определение производственных затрат;
- определение основных способов и средств измерения, контроля и учета затрат.

Бенчмаркинг – суть этой методики заключается в том, что за эталон берется наиболее успешное предприятие отрасли, и определенное предприятие сравнивают с этим предприятием-эталонном, определяют недостатки в управлении и изменения, которые следует внедрить. Конечно, эталонное предприятие по размерам должно быть близким к анализируемому.

Выводы

Контроллинг приобретает популярность в стратегическом управлении, поскольку современная ситуация на рынке довольно быстро меняется, а стратегия предприятия строится на перспективу. Применение контроллинга предусматривает мониторинг рынка, что обеспечивает менеджеров актуальной и своевременной информацией, дает им возможность корректировать стратегию предприятия. То есть, именно контроллинг позволяет предприятию развиваться «в ногу со временем». И именно поэтому применение контроллинга является актуальным сегодня, абезудержное развитие науки предполагает необходимость построения новой структуры инструментов и методов контроллинга, что и определяет перспективу дальнейших исследований.

Библиографический список

1. Контроллинг: учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
2. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров [Текст] / Г. Брю. – Пер с англ. В. Н. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. – 272с.
3. Зайцева А.М. Философия управления качеством / Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна інформаційна Україна: інформатика, економіка, філософія» 13-14 травня 2008 року, Донецьк, 2008. – с. 81-84

4. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013 г. – 143 с.