

Контроллинг в системе управления

Подготовил студент 3-го курса
Группы Д31
Гончаров Я.В.

- 0 Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет предприятие на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные).
- 0 Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

0 Стратегический контроллинг

- 0 Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.
- 0 Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной цели развития. Для этого нужно формулировать и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности). Следует различать новые и существующие потенциалы успеха.
- 0 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. Под имеющимися потенциалами успеха понимают созданные и используемые на предприятии потенциалы.

o Потенциалы успеха можно разделить также на внешние и внутренние. Внешние потенциалы зависят от успешной комбинации «продукт/рынок». Внутренние потенциалы могут быть следующих видов: информационные, структурные, технические, финансовые, кадровые и др.

o Центральным пунктом стратегического планирования является разработка стратегий – возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием. Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия. На этапе стратегического управления прогноз изменений внешних условий играет немаловажную роль, поэтому анализ внешних и внутренних факторов включает в себя следующие направления:

1. Предприятие.

- o Анализ рынка капитала
- o Анализ рынка сырья и материалов
- o Анализ рынка сырья и анализ конкурентов
- o Анализ экономико-политической сферы

2. Анализ внешней среды.

- Анализ рынка технологий
- Анализ рынка труда
- Изучение экологических проблем
- Изучение социально-политической сферы

3. Анализ внутренней среды.

- Анализ маркетинга
- Анализ людских ресурсов
- Анализ технических и технологических ресурсов
- Анализ проведения НИОКР
- Анализ выпускаемой продукции
- Анализ существующей организационной структуры
- Анализ финансового состояния предприятия
- Оценка территориального расположения.

Процесс стратегического планирования можно разбить на следующие фазы:

- поиск и формулирование стратегической цели;
- оформление и оценка стратегии;
- принятие стратегического решения.

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.

Оперативный контроллинг

- 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 ориентирован на краткосрочный результат, поэтому инструментарий оперативного контроллера принципиально отличается от методик и инструментов стратегического контроллера. Отличия представлены в таблице 1.

Таблица 1. Отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием

| Признаки | Стратегическое планирование | Оперативное планирование |
|----------------------------------|--|---|
| 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 |
| Альтернативы планов | Спектр альтернатив в принципе широк | Спектр ограничен |
| 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 |

- Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее.
- В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно 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 за их выполнением.