Реферат

по дисциплине Менеджмент

**на тему Контроль и контроллинг**

**1. Сущность контроля**

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Необходимость контроля заключается в том, что он является неотъемлемым элементом сущности всякой организации. «Контроль и определение направления — это - синонимы», — считал П. Друкер.

Множество разнообразных обстоятельств может помешать реализации планов и задуманных организационных структур. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут сделать планы невыполнимыми. Источником неопределенности являются и люди, работающие в любой организации.

Ошибки, возникающие внутри организации, переплетаются, множатся и, если их вовремя не исправить, могут привести к катастрофе, банкротству коммерческой организации, к развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, допущенные ошибки накладываются и нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой.

Функция контроля — выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Поддержка успешных действий — это также функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации. Это позволяет найти область расширения деятельности организации.

Широта контроля должна позволять ему быть всеобъемлющим. Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Планирование, создание организационных структур, мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Все они являются неотделимыми частями общей системы контроля в организации.

Контроль подразделяют на предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Необходимо составлять четкие должностные инструкции, эффективно доводить цели до подчиненных, набирать кадры, квалификация которых соответствует их обязанностям.

Человеческие ресурсы — одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником перед его наймом. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как производить высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

В процессе контроля должен соблюдаться принцип обратной связи. Под обратной связью здесь подразумеваются данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею целям.

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах. Эти системы: 1) имеют цели; 2) используют внешние ресурсы; 3) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; 4) следят за значительными отклонениями от намеченных целей; 5) корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение, целей.

Организационные системы с обратной связью влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым, системам. Внешний для таких систем элемент — это руководитель-менеджер, регулярно воздействующий на эту систему и вносящий изменения как в ее цели, так и в функционирование системы.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Он имеет две важные функции: 1) дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; 2) обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников.

**2. Процесс контроля**

Первый этап контроля — установление стандартов. Под этим понимается определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, должны обладать двумя важными особенностями: 1) наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа; 2) наличием конкретного критерия, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Пример цели, которую можно использовать в качестве стандарта контроля: получить прибыль в размере 10 млн руб. в 2000 г. Конкретный критерий — 10 млн руб. и определенный период времени — один год называются показателями результативности.

Показатель результативности точно определяет, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Эти показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?». Если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 4 млн руб., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 10 млн руб. к концу года.

Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о духовном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов. Некоторые из явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некий показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Поэтому количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие факторы.

Однако даже субъективный показатель при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами составляет второй этап процесса контроля. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он обязан принимать и еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Например, цель - в наступающем году добиться уровня прибыли 10 млн руб. в месяц. Предприятие получило прибыль в размере 9,8 млн руб., т.е. на 2% меньше. Скорее всего, это лишь незначительное отклонение от установленного стандартного уровня. Но руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которого отклонение достигнутых результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений — вопрос кардинально важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Измерение результатов. Для измерений необходимо выбрать единицу, соответствующую виду деятельности, который подвергается контролю, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Например, завод производящий реактивные снаряды, должен вести исключительно строгий и точный контроль качества своей продукции, система измерений при контроле качества должна быть исключительно точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак прежде, чем он уйдет с завода. Но производитель снарядов не может проверять путем испытаний большую часть своей продукции. Если часто проводить испытания, то оставшиеся снаряды будут очень дороги. Поэтому завод подвергает полной проверке лишь отдельные выборки снарядов из каждой партии.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало подобные проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют торговым организациям определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Но любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

Передача и распространение информации. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять нужные решения и действия. Необходима, кроме того, уверенность, что установленные стандарты поняты сотрудниками, поэтому должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Важно, по возможности, обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение — необходимо ли действовать.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно подразделить на три вида.

Ничего не предпринимать следует, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.

Устранить отклонения необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с уяснения причин этих отклонений, с тем чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношение к данной проблеме внутренние факторы и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей.

Пересмотр стандартов необходим, когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Подчас стандарты надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию персонала.

**3. Поведенческие аспекты контроля**

Отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей.

Поведение, ориентированное на контроль, формируется в связи с тем, что сотрудники организации знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески заостряют внимание на работе в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают своими обязанностями там, где измерения не проводятся.

Необходимо тщательно разрабатывать систему контроля с учетом рассматриваемого эффекта, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации.

Получение непригодной информации является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства как раз в нужных размерах. Проблема состоит в некомпетентности контролирующих.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. Внедряйте стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Сотрудники должны понимать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, полно и объективно отражают их работу, а также что стандарты способствуют достижению целей организации. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.

2. Устанавливайте двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь неудовольствия начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе.

3. Избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и кризису.

4. Устанавливайте жесткие, но осуществимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных в их глазах целей.

5. Вознаграждайте за выполнение стандарта, чтобы мотивировать на достижение установленных стандартов результативности.

**4. Характеристики эффективного контроля**

Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по ее стратегическим, главным направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не часто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими; Контроль над мелкими операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Он часто приводит к открытому неповиновению требованиям вести детальный учет в мелочах.

Основные требования эффективного контроля сводятся к следующему.

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правами и обязанностями осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта может достигаться за счет слишком низких цен.

Своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры.

Гибкость контроля, как и гибкость планов, необходима, чтобы приспосабливаться к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием нового закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, отслеживать издержки невозможно.

Простота контроля. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Контроль должен соответствовать возможностям людей.

Экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, необходимо рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения.

**5. Информационно-управляющая система**

Информационно-управляющая система (ИУС) предназначена для сбора, обработки и выдачи руководителям информации, необходимой для принятия управленческих решений и контроля их выполнения. Информационно-управляющая система — это постоянно действующая система взаимосвязи людей, технических средств и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля мероприятий, осуществляемых организацией. ИУС обычно включает подсистемы: 1) внутренней отчетности; 2) сбора внешней информации; 3) анализа информации.

Информационно-управляющая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем; отслеживать все существенные события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время. ИУС в организациях может состоять из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в определенной области.

Компьютеры и современные информационные технологии многократно повышают эффективность ИУС. Например, директор супермаркета может получать ежечасную, ежедневную, еженедельную или ежеквартальную информацию о том, какие товары продаются, по какой цене, в каких количествах, каковы остатки, что нужно заказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и многое другое. Большая часть этой информации получается автоматически. Например, продажи и доходы фиксируются, когда кассир-контролер с помощью кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре.

Проектирование ИУС. При проектировании информационной системы нужно учитывать характер внешней среды организации и различия в информационных потребностях управляющих разных иерархических уровней, различных функциональных обязанностей.

Обычно по различиям в информационных потребностях выделяют три основных уровня управленческой деятельности: 1) стратегический — процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей и соответствующего распределения ресурсов; 2) тактический, на котором управляющие обеспечивают получение ресурсов и их использование для достижения общих целей организации; 3) оперативный, на котором обеспечивается выполнение конкретных задач.

Эти уровни управления примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. ИУС должна давать им информацию, соответствующую требованиям каждого уровня. Как правило, от высшего уровня к низшему сокращается широта информации, ее важность для организации в целом, но возрастает детальность, точность, скорость поступления информации. С повышением уровня управления, как правило, возрастает доля информации из внешней источников.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, предпочтениях потребителя, конкурентоспособности новых товаров, расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта.

Влияние внешней среды должно учитываться при формировании ИУС, поскольку в зависимости от степени ее подвижности и неопределенности менеджеры выбирают соотношение между способами получения информации. Чем более подвижна среда, тем больше используются личные источники, меньше — обезличенные. Обычно выделяют четыре основных способа: 1) получение информации из личных источников, таких, как образование, опыт и другие приобретенные знания; 2) личное взаимодействие — встречи с людьми, при которых происходит взаимный обмен информацией; 3) получение сообщений — писем, файлов данных, отчетов с результатами специально организованных исследований; 4) анализ — выработка информации путем использования количественных методов и моделей.

Этапы проектирования ИУС: 1) анализ системы принятия решений, включающий определение всех типов решений, для принятия которых требуется информация на каждом уровне и в каждой функциональной области; 2) анализ информационных требований — определение типа информации, необходимой для принятия каждого решения; 3) агрегирование решений, т.е. группировка по задачам управления, для которых необходим определенный тип информации; 4) проектирование процесса обработки информации — системы сбора, хранения, передачи и модификации информации; 5) проектирование ИУС, системы контроля за ее работой и системы ее модернизации.

Повышение эффективности ИУС. Можно рекомендовать следующие меры повышения эффективности работы ИУС.

Участие пользователей в проектировании системы необходимо, поскольку пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия. Кроме того, если руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что они не доверяют системе и неэффективно ее используют.

Обучение пользователей позволяет уменьшить сопротивление переменам и страх перед неизвестностью, который внушает сложная ИУС. Предварительное обучение позволит пользователям глубоко узнать возможности системы и поможет им избежать ошибок, которые являются следствием технических ограничений.

Соразмерность затрат и эффективности должна соблюдаться при разработке и внедрении системы. В состав затрат входит время и средства, затраченные на ее проектирование, создание, обучение персонала, расходы, связанные со сбором, накоплением и обработкой информации. Они должны окупаться за счет роста прибыли коммерческой организации или возможностей некоммерческой. Отбор нужной информации очень важен, поскольку ИУС легко может выдавать чрезмерное количество информации, избыток которой затрудняет процесс принятия решения, как и недостаток нужной информации.Организация должна нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала для подержания ИУС в работоспособном состоянии. Эти специалисты должны понимать, что их дело — помочь организации в достижении ее целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютерной системы.

**6. Оперативный контроллинг**

**оперативный стратегический контроллинг контроль**

Под контроллингом менеджеры немецкоговорящих стран понимают руководящую концепцию эффективного управления предприятием и обеспечения ее долгосрочного существования. Служба контроллинга сосредоточивается на аналитических функциях сферы контроля на предприятии. Она анализирует отчетность предприятия, определяет направления его развития, оказывая таким образом помощь в принятии управленческих решений. При этом методы оперативного и стратегического контроллинга помогают в управлении предприятием в рамках согласования целей в условиях поддержания равновесия в сфере финансов организации.

Концепция контроллинга позволяет интегрировать, традиционный учет, планирование и маркетинг в рамках отдельного предприятия в единую систему управления.

Службы контроллинга. На практике чаще всего встречаются два основных варианта организации службы контроллинга.

1. Деятельность основных отделов (отдела контроллинга, который отвечает за. планирование и учет, как статистический так и бухгалтерский, финансового отдела, занятого управлением капиталом и денежными потоками, и информационной службы) координируется путем создания общего отдела: «Контроллинг и финансы» или «Финансы и контроллинг», который подчиняется одному из директоров фирмы, который является главным контроллером. Такая организация характерна для крупных предприятий.

2. В подчинении одного из директоров предприятия находятся службы финансов и информации, а служба контроллинга, возглавляемая главным контроллером, прямо подчиняется генеральному директору — руководителю предприятия. Он, по сути, занимает должность директора центральной службы контроллинга. Такая организация характерна для средних предприятий. Службы контроллинга в отдельных подразделениях прямо подчинены главному контроллеру, и служба контроллинга работает как штабная служба. Но возможна и децентрализованная организация, когда значительная часть, полномочий делегируется службам контроллинга в отдельных подразделениях.

При организации службы контроллинга обычно принимают во внимание следующие четыре основные предпосылки: 1) согласование целей, управление целями и достижение целей в соответствии с избранной стратегией координируются только на высшем уровне управления; 2) методы управления предприятием в рамках «общей руководящей цели» становятся наиболее эффективными тогда, когда контроллеру удается убедить ответственных за принятие решений в необходимости предвидения и гибкого реагирования на будущие опасности и возможности во внешней среде предприятия; 3) контроллер нуждается в получении информации об экономических взаимосвязях и резервах, чтобы иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет среди сотрудников; 4) служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления, на которых принимаются решения, что позволяет предотвратить возможность участия в борьбе за распределение власти в организации.

Оперативное управление достижением целей предприятия на основе концепции контроллинга осуществляется путем совместно используемых процессоров контроллинга — планирования, информации, анализа, управления и контроля на базе исчисления полных затрат и сумм покрытия.

Суммой покрытия называют разницу между выручкой от реализации продукции (ценой реализации) и переменными издержками. В англоязычных странах эту величину называют маржинальным доходом.

Учет величин покрытия необходим потому, что в учете полных затрат «смешиваются» производственные затраты с затратами на содержание предприятия в готовности к эксплуатации. Вследствие этого при любой недогрузке производственных мощностей полная себестоимость влияет на цены продаж из-за включенных в их калькуляцию постоянных издержек. Но цены на рынке определяет и объем возможных продаж, поэтому при использовании в анализе полной себестоимости оказывается невозможным заблаговременное определение размера прибыли. Учет полных затрат целесообразен, если производственные мощности загружены полностью и производство организовано на пределе мощности, все постоянные затраты являются одновременно полезными, клиенты буквально выстраиваются в очередь, а все предлагаемые товары находят покупателя, или если речь идет о предприятии, выпускающем один вид продукции. Углубленный анализ сумм покрытия является эффективным средством определения нижних пределов цен и прогнозирования процессов адаптации к условиям рынка.

Сравнивают различные виды продукции в концепции конроллинга с помощью показателя, называемого степенью покрытия, который определяется как доля покрытия в выручке или цене, выраженная в процентах.

Организация учета результатов по методу затрат на реализованную продукцию для применения оперативных методов наряду с учетом полных затрат всегда требует организации детализированного учета сумм покрытия. Только при его помощи можно определить вклад в общий результат отдельных товаров, их групп и сортов, подразделений, предприятий, клиентов, групп клиентов.

«Узкие места». На предприятии всегда могут быть обнаружены «узкие места», которые ограничивают выпуск конкретного вида продукции или оказание конкретного вида услуг. Они могут быть охарактеризованы временем, которое требуется для прохождения единицы товара, одного заказа или для обслуживания одного клиента в этом «узком месте».

Маржинальный анализ «узких мест» предполагает первоочередную полную загрузку «узких мест» товарами или услугами, обеспечивающими максимальную величину маржинального дохода — величину покрытия, приходящуюся на единицу времени прохождения «узкого места». Такое формирование хозяйственного портфеля предприятия обеспечивает максимизацию суммы маржинального дохода и прибыли при ограничениях, связанных с производственным потенциалом предприятия.

**7. Стратегический контроллинг**

Концепция контроллинга предполагает и систематический поиск «узких мест» на стратегических направлениях, определяемых стратегическим балансом. Наличие «узкого места» на стратегически важном участке указывает на факторы, которые в наибольшей степени препятствуют использованию потенциальных возможностей.

Концепция стратегического контроллинга функционирует, если имеются (при условии успешного диагностирования) ранние сигналы использования ключевых технологий. На пороге XXI в. ключевые технологии используют: микроэлектронику, систему телевизионной связи, компьютеры 5-го поколения, космонавтику, биотехнику, ядерный синтез, бионику, плазменные двигатели, лазер, сверхпроводники, светодиоды.

Ключевые технологии могут быть выявлены на основе представлений об эволюции технологий, обеспечивающей экономический рост. Суть эволюции — передача функций от человека технике. В развитии этого явления можно выделить три процесса:

1. Первый процесс характеризуется возникновением собственно технологических нововведений. 0<ни обеспечивают передачу технике функции воздействия на природную реальность — предмет труда. Создаются, распространяются инструменты, устройства, механизмы.

2. Второй процесс связан с распространением энергетических нововведений. Они обеспечивают передачу технике функции энергетического обеспечения технологий и распространение машин.

3. Третий процесс представляет собой возникновение нововведений в управлении процессами, что обеспечивает передачу технике функций управления и распространение автоматических машин. Технологические уклады. Распространение нововведений носит комплексный характер, они принимают в экономике форму замкнутых воспроизводственных контуров — технологических укладов, в рамках которых используются совместимые технологии, формы и методы управления.

В период доминирования уклада в его воспроизводственном контуре производится более половины валового национального продукта. Жизненный цикл уклада в развитых странах соответствует трем циклам Кондратьева, одновременно в экономике функционирует три уклада.

Представителями третьего, устаревшего, но пока широко используемого в нашей стране уклада в промышленности являются производства с использованием машин, станков, которые не могут, без участия рабочего обработать хотя бы одно изделие. Здесь трудятся станочники, сварщики, швеи, пекари.

Четвертый технологический уклад — воспроизводственный контур, в нем ведущую роль играет комплекс, в котором на смену машинам пришли автоматы. В промышленности четвертый уклад — это серийное производство с помощью автоматических линий, переналаживаемых человеком.

Пятый уклад — это воспроизводственный контур комплекса технологических машин-автоматов и машин для обработки информации, шестой — воспроизводственный контур комплекса машин-автоматов, способных самостоятельно изменять программы своей работы. Представители пятого уклада в промышленности — гибкие автоматизированные производства, позволяющие без участия человека производить под управлением системы компьютеров широкую номенклатуру продуктов.

Стратегический анализ согласно концепции конроллинга должен выявить возможные стратегические альтернативы. Известно множество (более 2 тыс.) конкретных типов стратегий, реализуемых предприятиями. Но с экономической точки зрения перед руководством организации стоят только четыре основные стратегические альтернативы. Это ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий. Нередко отмечают, что большинство организаций реализуют стратегию ограниченного роста. Это заблуждение. Успешно действующие в условиях рынка организации используют сочетание стратегий по отдельным группам товаров и услуг и реализуют стратегию роста. Остальные организации постепенно, а нередко и очень быстро прекращают свое существование.

Измеряют экономический рост различными показателями, наиболее часто используют следующие: 1) прирост валового дохода (валовой выручки) в планируемый период; 2) прирост стоимости активов в тот же период; 3) прирост балансовой прибыли; 4) прирост уставного капитала.

Сопоставление этой группы показателей с показателями уровня инфляции позволяет всесторонне оценить и классифицировать возможную общую стратегию предприятия. Главной оценкой является сопоставление прироста валового дохода с уровнем инфляции и ставкой процента по государственным ценным бумагам и депозитам.

Если прирост валового дохода выше процентных ставок, то альтернатива хозяйственной деятельности соответствует стратегии роста. Если прирост валового дохода меньше процентных ставок, но выше уровня инфляции, то речь идет о стратегии ограниченного роста. В том случае, когда альтернатива не дает прироста дохода или дает прирост не выше уровня инфляции, она определяет стратегию сокращения.

Другие показатели — прирост стоимости активов, балансовой прибыли и уставного капитала — дают руководству возможность оценить различные реализуемые стратегии.

Ограниченный рост. Часто считают, что для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Но в результате такого выбора может иметь место замаскированный инфляцией спад. Для успешно действующих организаций стратегия ограниченного роста — это вынужденная стратегия, временная стратегия, для которой характерен рост производства и реализации, темпы которого не превышают темпов экономического роста в мировом сообществе.

Рост. Часто считают, что стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Для успешно развивающихся организаций эта стратегия реализуется в темпах роста, превышающих темпы экономического роста мирового сообщества. Общество всегда рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей главное — это рост, он означает власть, а власть — это благо. Акционеры в развитых странах рассматривают рост организаций как непосредственный прирост их благосостояния и в меньшей мере обращают внимание на текущую прибыль.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может быть достигнут путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может происходить в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста, когда производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма приобретает другую фирму отрасли.

Сокращение. Альтернативой, которую иногда вынуждены выбирать руководители, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: 1) ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является плановое прекращение деятельности и ликвидация всех активов; 2) отсечение лишнего. Часто может быть выгодным отделаться от некоторых видов деятельности, продать или ликвидировать соответствующие дочерние фирмы или подразделения; 3) сокращение и переориентация. В кризисной отрасли может быть выгодным сократить деятельность и увеличить объем операций по остальным видам деятельности.

Сочетание. Стратегия сочетания представляет собой объединение трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Рассмотрев стратегические альтернативы, руководство выбирает конкретную стратегию, которая максимально повысит эффективность организации. Оказывая глубокое влияние на организацию, выбор должен быть определенным и однозначным.

Анализ возможностей роста и выбор стратегии опирается на формирование хозяйственных альтернатив, вырабатываемых службой контроллинга по инициативным предложениям руководителей и специалистов в части портфеля товаров и услуг организации. Предложения должны быть изначально ориентированы на известные стратегии. Основой формирования предложений является анализ, классификация и разделение всех ассортиментных групп товаров и услуг организации на классы по этапам жизненного цикла. Степень их новизны и перспективности оценивается по степени снижения доли переменных издержек в цене реализации. От класса устаревающих товаров к классу новых товаров должна нарастать доля маржинального дохода—покрытия. Товары и услуги предприятия можно классифицировать по модифицированной схеме Бостонской консультационной группы (БКГ).

Отбор предложений. По каждой из четырех выявленных в отдельные классы ассортиментных групп необходимо отобрать предложения, соответствующие этапам жизненного цикла товаров и услуг. Для новых товаров и услуг («звезд») основная стратегия, которой должны соответствовать предложения, это (в соответствии с теорией жизненного цикла товара) стратегия роста, но возможна и стратегия ограниченного роста. Для старых товаров («дойных коров») основной стратегией должна быть стратегия ограниченного роста, но возможна и. стратегия роста. Для новейших товаров («диких кошек») должны быть выработаны предложения по двум стратегиям: это стратегия роста и, если вывод на рынок этих товаров оказывается очень труден, стратегия ограниченного роста. Для группы устаревших товаров («старых собак») необходимо отобрать предложения, соответствующие стратегии ограниченного роста и стратегии сокращения.

Составление бюджетов. Возможные результаты реализации всего комплекса альтернатив необходимо описать путем внутрифирменного планирования в стоимостном выражении, характеризующего текущую платежеспособность, результаты деятельности, имущественное и финансовое положение предприятия на конец планируемого периода. По каждой альтернативе составляются следующие бюджеты; 1) бюджет прибылей и убытков, который представляет проект будущего отчета о прибылях и убытках за планируемый период; 2) плановый баланс — проект отчетного баланса на конец планируемого периода; 3) смета денежных средств — финансовый план платежей и поступлений по месяцам или декадам планируемого периода с выведением кассовых остатков, которые регулируются за счет кредитов при недостатке денежных средств и депозитов при избыточных остатках.

Последовательность планирования и формирования бюджетов следующая: Предложения -» Уточнение прогнозов сбыта, цен, валовой выручки по ассортиментным группам и организации в целом —> Расчет издержек -» Расчет бюджета прибылей и убытков —» Расчет финансового плана — сметы денежных средств —> Расчет планового баланса.

Выбор стратегии. По каждой альтернативе на основе составленных бюджетов необходимо выполнять анализ, позволяющий оценить основные показатели роста, рентабельности, платежеспособности и ликвидности активов предприятия. Окончательный выбор варианта хозяйственной деятельности осуществляется из нескольких вариантов, среди которых наиболее важны следующие.

1. Вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный темп роста продаж при определенном уровне рентабельности продаж и активов, платежеспособности. 2; Вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный объем прибыли при определенных темпах роста продаж и удовлетворительном уровне платежеспособности.

Первый вариант можно выбрать при наличии возможностей эффективного роста с высокими темпами, второй вариант — при необходимости концентрации финансовых ресурсов для исследований и разработок, которые обеспечат высокие темпы роста в будущем.

**Список использованной литературы**

1.Аганбегян А.Г., Раппопорт B.C., Речин В.Д. и др. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. М.: Экономика, 2009.

2.Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. — М: Экономика, 2007.

3.Афанасьев B.C., Баглай М.В., Беляев А.А. и др. Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.

4.Басовский Л. Е. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2008.

5.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2008.

6.Вудкок. М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика/ Пер. с англ. — М.: Дело, 2006.

7.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2007.