Сущность стратегического контроллинга.

В большом экономическом словаре приводятся следующие определения:

Контроль (фр. controle – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, планами, договорами, проектами, соглашениями.

*Контролинг –* система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации.

Анализируя эти определения, можно придти к следующим выводам:

1. контроль – это функция управления;
2. конроллинг – это система оценки.

Стратегия фирмы – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей, отражающая желаемое будущее организации.

Однако это не детальное описание внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться фирма в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке, производство каких видов продукции ей необходимо освоить и т.д., что в конечном итоге должно определить, выживает ли фирма в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Для реализации стратегии разрабатывается стратегический план. Однако даже тщательно проработанный план не обеспечивает должных результатов без надлежащего контроля и своевременно внесенных поправок в стратегии организации, обусловленных неожиданным изменением внутренней и внешней среды.

Данную функцию выполняет стратегический контроллинг. «своевременное установление причин отклонения в целях внесения поправок в стратегию предприятия до возникновения оперативных недостатков».

Стратегический контроллинг ориентирован на решение следующих проблем:

1. проверка стратегических планов на их полноту и реализуемость;
2. текущий контроль «критических» внутренних и внешних условий, лежащих в основе стратегических планов;
3. контроль стратегически важных решений исходя из временных параметров;
4. контроль важных этапных целей при реализации стратегически важных предпосылок исходя из периода времени;
5. текущий контроль оперативных действий в отношении возможных стратегически вредных побочных и результативных действий;
6. проверка стратегической ситуации организации на основе результатов анализа, предпринимаемая регулярно или в соответствии с индивидуально установленными промежутками времени;
7. периодическая проверка разграничения стратегических единиц организации, а также используемых для этих целей критериев;
8. периодический контроль определяющих для стратегических решений принципов деятельности организации.

Стратегический контроллинг должен обеспечивать руководство предприятия и других пользователей значимой информацией о стратегии предприятия (изменении текущих показателей в стратегическом положении). Так, с точки зрения стратегического контроллинга, такой показатель, как прибыль, рассматривается не как внутренний показатель, характеризующий результат деятельности предприятия, а как внешний показатель (результат), характеризующий положение предприятия по отношению к существующим и возможным конкурентам.

Следовательно, целью стратегического контроллинга является формирование информации о возможных приоритетных направлениях развития стратегии бизнеса предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении данных о затратах, ценах, спросе, финансовом положении и других с аналогичными данными конкурентов, а также принятие мер по регулированию возникших отклонений и оптимизации соотношения "затраты - прибыль".

Вышеизложенное определяет объекты стратегического контроллинга. К ним относятся относительные данные (сопоставимые с данными конкурентов) о затратах, ценах, спросе, финансовом положении, как в масштабе структурных подразделений предприятия, так и предприятия в целом.

Методы контроллинга.

Контроль есть управленческая функция, позволяющая сопоставить достигнутые результаты с запланированными. Иногда говорят, что контроль есть способ, механизм, обеспечивающий сравнение результатов с поставленными задачами. В определенном смысле контроль представляет собой завершающий этап управленческой деятельности, позволяющий сопоставить достигнутые результаты с запланированными. Стратегический контроллинг сводится к сравнению фактических результатов деятельности с миссией и установленными стратегическими целями.

*Предварительный контроллинг* начинается задолго до начала какого – либо целеустремленного действия. Задача котроллинга в этом случае заключается в выяснении целесообразности самого действия в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. В рамках предварительного стратегического контроллинга производится выяснение адекватности поставленных целей и приоритетных направлений деятельности.

*Направляющий конроллинг* осуществляется от нала реализации стратегии и до достижении требуемого результата. В ходе реализации стратегии происходит непрерывное измерение и оценка состояния и поведения контролируемого объекта, а последнее корректирующее действие осуществляется уже перед самым последним моментом завершения целеустремленного действия.

Таким образом, суть метода направляющего конроллинга заключается в постоянном сопровождении, слежении и управлении ходом совершаемого целеустремленного действия или хозяйственной операции. В рамках стратегического управления предприятием направляющий конроллинг сводится к мониторингу состояния управляемого объекта и проверке соответствия этого движения выработанной миссии и наиболее общим целям. Так, например, в среднесрочной программе развития российской экономики предполагается ее диверсификация, повышение удельного веса обрабатывающих отраслей промышленности по сравнению с добывающими. В то же время, если после принятия такой программы наблюдается дальнейшее увеличение удельного веса нефтяной и газовой промышленности в объем объеме промышленного производства, то направляющий конроллинг должен выявить причины этого явления и привести к соответствующим решением в сфере государственного регулирования российской экономики.

Метод направляющего конроллинга широко применяется в непрерывных технологических процессах и крупных технических системах. Мене широко этот метод применяется в управлении хозяйственными организациями, поскольку является сложным и дорогим. Например, в подчинении у «Газпрома» находится свыше двух сот крупных предприятий. Понятно, что непрерывное наблюдение за состоянием хода дел на подчиненных предприятиях и оказание в случае необходимости корректирующего воздействия было бы весьма желательным, но на деле это довольно сложно как с организационной точки зрения, так и с технической. Однако внедрение современных информационных технологий управления постепенно создает предпосылки для более широкого применения метода направляющего контролинга в управлении хозяйственными организациями.

В отличие от метода направляющего контроллинга не происходит отслеживание действий от начала до конца. Метод фильтрующего контроллинга подобен фильтру, проходя через который, действие может быть остановлено или продолжено. Если ход процесса не соответствует установленным нормам контроллинга, то фильтр срабатывает так, что действие приостанавливается до тех пор, пока не будет приведено в соответствии с установленными требованиями. Например, важные договора, заключенные между правительствами, подлежат проверке и ратификации законодательными органами, то есть они вступают в силу только после того, как законодательные органы пропустят их через соответствующие фильтры. Фильтрующий контроллинг возможен и в ходе разработки и реализации самого стратегического плана той или иной организации. Так, например, в том случае, если стратегия развития разрабатывалось кулуарно, без привлечения исполнителей той стратегии, а также если данная стратегия не доводится до исполнителей в виде понятных образов, лозунгов и в других доступных формах, то нет смысла продолжать такую деятельность. Фильтрующий контроллинг в этом случае должен приостановить и скорректировать работу по формированию и реализации стратегии развития организации.

Метод последующего контроллинга проводится после завершения действия на основе сравнения его с существующими нормами контроллинга. Примером такого метода контроллинга является ревизия использования трудовых ресурсов, денежных средств, контроллинг финансовых результатов, в том числе рентабельности работы предприятия за анализируемый период. Поговорка «цыплят по осени считают» довольно точно отражает смысл этого метода контроллинга.

Все четыре метода контроллинга могут понадобиться, чтобы контролировать работу предприятия в целом или какую – либо важную операцию. Если направляющий контроллинг проводится эффективно, то необходимость в фильтрующем контроллинге отпадает. Если же направляющий контроллинг ведется неправильно или является слишком дорогим, тогда целесообразно использовать метод фильтрующего контроллинга.