**Цикл управления предприятием**

Андрей Алексеевич Попов, кандидат экономических наук, преподаватель дисциплины "Финансы организаций (предприятий)" кафедры финансов и кредита экономического факультета Воронежского государственного университета.

В теории управления замкнутая цепочка «принятие решения — организация выполнения — контроль за процессом выполнения — обратная связь для корректировки решения или процесса выполнения» называется циклом управления, а ее звенья образуют этапы цикла. Тем не менее, этапов цикла управления больше чем функций, потому что некоторые функции для своей реализации требуют более одного шага.

Постановка целей предприятия.

Принятие решений и планирование мероприятий.

Исполнение: реализация планов.

Контроль за исполнением.

Анализ.

Формирование управленческого воздействия.

Корректировка планов и/или целей.

Цикл управления более детализирован, нежели простой перечень функций управления и более практичен: его легче использовать в реальной практике хозяйствования и управления. Рассмотрим указанные этапы подробно.

1. Постановка целей

Выработка и установка целей на уровне компании — исходный пункт работы всей фирмы. Но цели предприятия неоднородны, зачастую неочевидны, и между ними, в свою очередь, существует определенная иерархия.

В теории отправным пунктом постановки целей предприятия является формирование бизнес-идеологии: миссии предприятия, ценностей, ориентиров и принципов ведения бизнеса. Определив предназначение компании и свое представление будущего, руководство получает возможность определить направление развития фирмы и поставить цели этого развития. На практике продуманные, четкие формулировки миссии и ценностей встречаются далеко не всегда. Еще чаще они формулируются как придется, не отражают реальных ценностей владельцев и топ-менеджеров и, что еще хуже, не дают основы для разработки стратегии и постановки финансовых целей Финансовые же цели, в свою очередь, являются отправной точкой бюджетирования. Без миссии у бюджетного управления в известном смысле исчезает точка опоры; привязка к реальной практике хозяйствования остается, а привязка к будущему исчезает.

2. Принятие решений и планирование

Это второй этап цикла управления на предприятии. Но этот этап неоднороден, так как он включает в себя планы разных уровней: стратегические, оперативные, тактические или текущие. Принятие решений на каждом из уровней имеет свои принципиальные особенности. Этот этап предполагает создание структуры планов (бюджетов) предприятия с характерными для каждого плана (бюджета) показателями и методами их получения — прогнозирования или планирования. Первым идет стратегическое планирование.

Стратегический план развития — это логическое продолжение концепции развития компании, своего рода переложение миссии на язык долгосрочных планов (3-5 и более лет) с учетом наличных рыночных условии. Можно использовать и более простую формулировку: стратегическим считается план мероприятий по достижению целей, поставленных перед компанией на долгосрочный период.

Цели любого временного горизонта могут быть количественными или качественными, а также экономическими или неэкономическими. Но в любом случае количество целей верхнего уровня должно быть небольшим. Можно утверждать, что основными являются стоимость компании, если владельцы планируют получить выгоду от продажи бизнеса, и ROI, если главной выгодой является получение дохода при сохранении владения бизнесом.

Цели краткосрочного периода, которые фактически служат тактическим средством достижения долгосрочных задач, — это рост компании, захват определенной доли рынка или, в особых случаях, выход из кризиса. Формулировка любой цели должна отвечать так называемому критерию SMART, т. е. цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, взаимоувязанной (с другими целями, способами достижения, обстоятельствами и т. д.), а также имеющей временные границы.

Продолжительность «долгосрочного» периода заранее указать невозможно, так как этот параметр существеннейшим образом отличается от отрасли к отрасли. За тот срок, в точение которого на судоверфи сооружается судно по текущему плану (2-3 года), стратегия пищевого предприятия успевает поменяться 3-4 раза. Стратегический план таким образом приобретает форму долгосрочного бюджета. Чем дальше временной горизонт планирования, тем ниже требования к точности, поэтому задача долгосрочного бюджета — не предвидение будущего, а поиск ответов на ключевые вопросы:

общая характеристика рыночной стратегии (агрессивная, стабильная...);

основные закономерности функционирования предприятия (доля переменных расходов в доходах, режим финансирования постоянных расходов — на существующем уровне, более щедрый или экономный и т. д.);

основные изменения в производственных фондах компании. По этой причине для долгосрочного бюджета обязательным является бюджет капитала, не упомянутый в перечне основных текущих бюджетов.

Ключевые ориентиры — прибыль, доля рынка, капитализация компании и др.

3. Исполнение

Исполнение, подобно планированию, также подразделяется на две части:

1) исполнение, ориентированное на длительное приспособление компании к нуждам бизнеса. Оно предполагает:

создание и/или изменение организационной структуры предприятия;

первоначальное распределение обязанностей среди персонала и внесение изменений;

постановка бизнес-процессов;

2) исполнение в текущем периоде, которое предполагает управление организацией и сложившихся рамках. Оно включат в себя:

отбор, обучение и оценку деятельности персонала;

собственно организацию текущей деятельности.

Считается, что, ежедневно выполняя свои производственные задания, каждый сотрудник тем самым ведет компанию к достижению целей долгосрочного периода. На самом деле, это утверждение больше отражает мечты руководителя о гармонии текущего момента и отдаленной перспективы. Реализоваться эти мечты могут только при соблюдении следующих условий:

задания согласованы между собой, с целью текущего этапа развития предприятия, а цель текущего этапа способствует достижению долгосрочной цели. В реальности между заданиями, выдаваемыми разным сотрудникам, между заданиями и целями, между задачами разных уровней существует некоторое расхождение. Оно может быть минимальным и практически неощутимым, а может складываться в драматическое расхождение, когда выполнение текущих заданий отдаляет компанию от долгосрочной цели;

задания не допускают двусмысленного толкования. В противном случае возможны ошибки, в т.ч. систематические, которые будут накапливаться;

задания не оставляют сотруднику свободного времени, когда он (она) мог бы проявить неуместную активность. Предполагается, что раз сотрудник работает, то он занят полный рабочий день. К сожалению, это не так, и масса людей на рабочем месте занята чем угодно, кроме работы — от относительно безобидных развлечений в незанятые моменты до собственной трудовой деятельности, составляющей конкуренцию деятельности родной компании;

сотрудник способен выполнить задание, сделать это своевременно и плюс к этому быть удовлетворенным размером и принципами вознаграждения. Если это не так (неспособен, недостаточно времени, недоволен заработком), неизбежны накладки, отказы от работы, прямой саботаж, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Эти условия невозможно реализовать без осознания миссии предприятия, корректно составленных организационной и финансовой структуры, эффективных бизнес-процессов, обоснованных бюджетов, работающей мотивации. Отсутствие или невнятность миссии приведут к несогласованности заданий и двусмысленному их толкованию, некорректные структуры приводят к недостаточной загрузке персонала и разбазариванию ресурсов.

4. Контроль

В работе менеджера исполнение и контроль тесно связаны друг с другом. Давая очередное поручение, менеджер держит в голове оценку выполнения этим сотрудником предыдущего аналогичного поручение.

Контроль в рамках системы бюджетного управления как раз и осуществляется через системы учета, соответствующие каждому из видов информации:

контроль финансовой деятельности происходит через управленческий или только бухгалтерский учет и производные от них показатели;

контроль производственно-хозяйственной деятельности — через систему хозяйственного учета и опирающуюся на нее систему экономических показателей, а также при помощи статистического учета и нормативной информации;

контроль качества управления — посредством использования нормативной и статистической информации и т.д.

5. Анализ

Анализ исполнения бюджета проводится на основе данных той или иной системы учета, адекватной решаемой задаче. Он нужен для решения достаточно широкого круга задач, которые могут быть объединены в две большие группы.

Во-первых, для оценки исполнения плана и корректировки последующих бюджетов, а зачастую — и политики компании. Основные вопросы, которые мы при этом должны решить, формулируются следующим образом:

Какова общая оценка исполнения бюджета в отчетном периоде» т. е, хорошо мы сработали или плохо?

Наблюдающиеся отклонения являются результатом внешнего воздействия или наших усилий?

Причины наблюдающихся отклонений носят кратковременный характер или останутся в будущем?

Учитываем ли мы эти отклонения на будущее и корректируем ли по этим причинам бюджет? И т. д.

Во-вторых, для оценки качества планирования. При этом мы ищем ответы на следующие вопросы:

Если бюджет исполнен с большим превышением — был ли план отчетного периода достаточно напряженным?

Если бюджет исполнен плохо — был ли план отчетного периода реальным?

Если нормативы были выполнены, не пора ли сделать их строже?

Если нормативы не выполняются — в чем причины, не требуется ли доработка нормативной базы?

Какие из нормативов разумно использовать как базу для оплаты труда?

Требуется ли пересмотр методов прогнозирования и планирования будущих бюджетов, структуры бюджета? И т. д.

После получения ответов на эти вопросы мы можем перейти к следующему этапу.

6. Формирование управленческого воздействия

На этом этапе происходит подготовка последующих действий, которые будут направлены на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений. Попросту говоря, руководители компании в ходе анализа увидели отклонения факта от плана (прогноза), выявили их причины, оценили ситуацию и на этом этапе начинают генерировать соответствующие управленческие решения. Однако помимо генерирования решений на этом этапе требуется проведение дополнительных процедур, ориентированных как на согласование возникающих вопросов между собой, так и на отбраковку решений, которые хоть и хороши сам и по себе, но нецелесообразны в общем пакете. Также требуется «обкатать» принятые решения с учетом свежих данных об изменениях во внешней среде и о тенденциях внутри самого предприятия, которые получены в холе анализа. «Обкатка» нередко приобретает форму составления нескольких сценариев бюджета. И только потом наступает черед последней стадии цикла управления.

7. Корректировка планов

Проведение корректировки планов, а в отдельных случаях и целей компании, является завершением цепи обратной связи и управленческого цикла вообще. На управленческих решениях предыдущего этапа корректируются планы — как оперативные, так и стратегические, И цикл управления начинается заново.

Таким образом, на разных этапах цикла управления должны решаться соответствующие содержанию этапа задачи.

Таблица 1. Задачи создания и оптимизации отдельных этапов цикла управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы цикла управления | Задача создания этапа | Задача оптимизации этапа для его полноценного функционирования |
| Постановка целей предприятия | Цели предприятия должны быть, сформулированы | Цели предприятия должны быть адекватны миссии предприятия, внешней и внутренней ситуации и учтены в корпоративной культуре |
| Принятие решений (планирование мероприятий) | На предприятии должен быть прогноз деятельности, исполняющий функции ориентира (плана) | План деятельности должен составляться в нескольких вариантах (сценариях), признаки реализации каждого из вариантов должны быть известны, критерии принятия решении дня каждого сценария используются в текущей деятельности |
| Исполнение (реализация) планов | Текущая деятельность должна увязываться с планами предприятия | Планы должны быть развернуты и детализированы до такой степени, чтобы увязка текущей деятельности с ними была естественной |
| Контроль за исполнением | Контроль исполнения планов должен быть периодическим | Периодический контроль приобретает форму мониторинга |
| Анализ | Проводится периодически и даст необходимую информацию для принятия управленческих решений | Проводится периодически с частотой, соответствующей частоте принятия решений по каждому виду ресурсов; углубление анализа возможно для решения практически любой управленческой задачи |
| Формирование управленческого воздействия | Происходит но базе анализа исполнения планов | Происходит на базе анализа исполнения планов с учетом прогноза развития событий по нескольким сценариям |
| Корректировка планов и/или целей | Происходит периодически | Происходит периодически или с частотой, которая определяется изменением внешних и/или внутренних условий |

К чему ведут проблемы на разных этапах цикла управления

На практике у многих предприятий цикл управления нарушен: одни предприятия не имеют сформулированных целей, у других планирование носит локальный характер. Это означает, что планы составляются только для отдельных подразделений или сторон деятельности и не доводятся до результатов деятельности компании в целом. Самый простой пример — планирование продаж с учетом только себестоимости продукции и без учета связанных с продажами затрат на продвижение и обслуживание клиентов, а также документацию и прочее. Итогом может оказаться куда меньшая прибыль, чем планировалось, а также проблемы с дебиторской задолженностью и банковским финансированием.

Частой проблемой является несоответствие оргструктуры, которая осталась от прежних времен, сегодняшним потребностям бизнеса. Это болезненная ситуация, потому что и сохранение неадекватной оргструктуры ведет к потерям, и построение новой требует затрат нервов, времени и средств. Да и старая имеет серьезную инерцию, проявляющуюся даже после формального изменения внутренних связей в компании.

Еще чаще встречается отсутствие или неполнота системы управленческого учета, что делает невозможным качественный анализ исполнения бюджета: мы получаем данные недостоверные, неполные или просто несвоевременно, с большим запаздыванием.

Отсутствие плана означает для сотрудников предприятия отсутствие информации о том, за что будут «карать», а за что — «миловать»; персонал дезориентирован и не способен принимать даже банальные текущие решения.

Недостаточный контроль исполнения чреват срывом планов, ухудшением качества работы, падением дисциплины, перерасходом ресурсов и многими другими.

Нерегулярный или неполным анализ искажает картину происходящего на предприятии и не позволяет верно оценить как достигнутое, так и перспективы. Предприятие напоминает путника, который не понимает, где находится.

При возникновении перечисленных проблем, одной или нескольких сразу, два последних этапа цикла управления — формирование управленческого воздействия и корректировка — осуществляются без системной поддержки, а только на основе опыта и интуиции высших менеджеров предприятий. Приведем несколько примеров.

1. Крупная торговля сеть работала в условиях жесткой конкуренции. При этом владельцы компании требовали от руководства максимизации прибыли, которая год от года становилась все меньше. Для восстановления привычного уровня дивидендов в бюджет была заложена экономия по всем разумным и неразумным статьям. Результат? Обеднение ассортимента, снижение привлекательности магазинов, потеря еще части покупателей. После проведения диагностики ситуации при помощи экспресс-анализа и формулировки текущей финансовой цели как «максимальной доли рынка» был составлен новый бюджет, ориентированный на расширение продаж и поиск сценария развития, который бы при этом обеспечивал минимально приемлемые дивиденды. Такой вариант был найден, что привело не только к восстановлению рыночных, позиций компании, но и к значительному смягчению конфликта между владельцами и менеджерами сети.

2. Успешная компания по оптовой торговле стройматериалами имела среди своих топ-менеджеров исключительно талантливого коммерческого директора с острым «нюхом» на входящую в моду продукцию. Миссией компании был «вывод на рынок новых, более эффективных продуктов», стратегией — лидерство по издержкам, по лучшему соотношению «цена/качество». В результате успешного следования миссии компания стремительно развивалась даже тогда, когда ее конкуренты один за другим оказывались банкротами. Прогноз продаж коммерческий директор торжественно обязался перевыполнить «минимум на 20%». И действительно перевыполнил — на 25%. Только забыл об ограниченности складских площадей. Проблему, конечно, решили, но гораздо дороже, чем это обошлось бы при наличии комплексного плана и упреждающих действий.

3. Экспортно-импортная компания, торгующая черными металлами, просто не знает результатов своей деятельности, так как работает через оффшор и не умеет сопоставлять данные одной национальной финансовой отчетности с другой. По этой причине не понимают, что нужно изменить в официальном балансе, чтобы получить дополнительный банковский кредит, который нужен для крупных закупок ввиду близящихся изменений конъюнктуры. Время идет, кредита нет, следующая такая возможность может не представиться. Между тем прогнозная финансовая отчетность и ее анализ достаточно легко подсказали бы, что надо изменить в учете для достижения договоренности с кредиторами.