

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА

© 2016 Т.Н. Шаталова, Т.В. Жирнова*

Ключевые слова: инновационная система управления, контроллинг, инновационный контроллинг, промышленные предприятия.

Рассматриваются инновационные подходы к оперативному и стратегическому планированию в контроллинговой деятельности промышленного предприятия, а также алгоритмы расчета физическим методом технико-экономических показателей промышленного предприятия.

Под контроллингом нами понимается система управления достижением целей. При этом контроллинг является неотъемлемой частью управления предприятием. Современный менеджмент предприятия разделяется на две группы: оперативный (краткосрочный) и стратегический (долгосрочный, перспективный). Именно контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности организации. Исходя из этого, контроллинг - это прежде всего инновационная система, включающая в себя стратегический и оперативный аспекты.

Стратегический инновационный аспект контроллинга проявляется в координации функций стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения.

Инновационный стратегический контроллинг призван поддерживать выживаемость предприятия и отслеживать его движение к намеченной стратегической цели. Для этого необходимы формулировка и внедрение стратегий поиска, построения и сохранения потенциала успеха (прибыльности). Следует различать новые и существующие потенциалы успеха.

Предприятие способно генерировать новые потенциалы успеха в том случае, если оно обеспечивает более эффективное, чем у конкурентов, решение имеющихся, изменяющихся или новых проблем клиентов. Под имеющимися потенциалами успеха подразумеваются созданные и используемые на предприятии потенциалы.

Стратегическое планирование базируется на разработке стратегий, под которыми мы понимаем возможные действия по достижению стоящих перед предприятием целей. Однако прежде чем устанавливать стратегические цели, необходимо провести анализ условий (как внешних, так и внутренних) деятельности предприятия. Прогнозирование изменений внешних условий играет решающую роль на этапе стратегического управления, следовательно, анализ внешних и внутренних факторов может включать в себя следующие направления:

1. В рамках предприятия анализируются рынок капитала, рынок сырья и материалов, проводится анализ конкурентов, политической и экономикой сфер в целом.

2. Внешняя среда предполагает проведение анализа таких составляющих, как рынок технологий, рынок труда, социальной сферы.

3. В рамках внутренней среды анализируются маркетинг, людские ресурсы, технические и технологические ресурсы, НИОКР, выпускаемая продукция, существующая организационная структура, финансовое состояние предприятия и его территориальное расположение.

Весь процесс стратегического планирования целесообразно представить в виде трех этапов.

1. Поиск и формулирование стратегических целей. Под стратегическими нами понимаются такие цели, которые выделяются из миссии и общих целей предприятия и далее конкретизируются в виде внутренних и вне-

* Шаталова Татьяна Николаевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой "Мировая экономика и менеджмент"; Жирнова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru. - Самарский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

шних потенциалов успеха. При этом одновременно необходимо введение ограничений, которые представляют собой фиксированные и независимые переменные. Затем эти ограничения (как внешние, так и внутренние) будут служить исходными предпосылками для реализации процесса планирования. С помощью сформулированных плановых целей и ограничений осуществляются поиск альтернативных вариантов и оценка возможности их реализации.

2. Оценка и оформление стратегии. Проведение стратегического анализа подразумевает фиксацию исходной ситуации и стратегического потенциала. Анализируя исходную ситуацию, можно выявить как сильные, так и слабые стороны деятельности предприятия. При этом устанавливается разница между целью (плановая величина) и исходной ситуацией (фактическая величина в настоящий момент времени). Именно на данном этапе разработки стратегии происходят поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, ведущих к достижению поставленных целей. Желательно разработать по возможности наибольшее количество альтернативных стратегий на основе прогнозов, ожиданий и предложений, используя соответствующий инструментарий. Важно отметить, что оценка предлагаемых альтернатив при разработке стратегических планов сильно затруднена, так как аналитику доступна неполная количественная и качественная информация, а горизонт планирования не определен.

3. Принятие стратегического решения. На данном этапе устанавливаются целенаправленные действия. Так как оценка предполагает выявление однозначных приоритетов, происходит сокращение числа наиболее значимых выбранных альтернатив. Стратегические решения, в свою очередь, обуславливают действия, которые приводят к эволюции, реструктурированию или созданию новой структуры предприятия.

Именно стратегический контроль несет ответственность за обоснованность стратегических планов. В целях формирования концепции стратегического контроля необходимо решение ряда задач:

1) сформировать контролируемые величины, на базе которых будет измеряться и оцениваться потенциал успеха;

2) установить нормативные величины, которые будут применяться для сравнения;

3) определить фактические (реальные) значения контролируемых величин;

4) перепроверить реальные величины по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта;

5) зафиксировать отклонения и проанализировать причины отклонения;

6) выявить корректирующие мероприятия.

Процесс стратегического контроля сопряжен со многими проблемами, основными из которых с уверенностью можно назвать следующие: проблема измерений, проблема организационной структуры и проблема взаимоотношений.

Проблемы измерений возникают из-за неопределенного временного горизонта и высокой степени абстрактности стратегического планирования, что приводит к затруднению действий с контролируемыми величинами.

С помощью организационной структуры фиксируются взаимоотношения между сферами деятельности и подразделениями предприятия, при этом может возникнуть расхождение долгосрочных стратегических целей предприятия и краткосрочных оперативных целей структурных единиц. Проблема взаимоотношений чаще всего возникает из-за того, что руководство предприятия не всегда или не в полном объеме готово делать общедоступным для контроля принятые им стратегические решения. Основной задачей стратегического контроля является поддержка достижений стратегических целей предприятия.

По нашему мнению, процесс стратегического контроля состоит из следующих основных этапов:

1) формирование контролируемых величин;

2) контрольная оценка;

3) принятие решений.

На первом этапе формируются контролируемые величины, под которыми понимаются объекты контроля. Объектом контроля, а следовательно, и контролируемой величиной могут быть цель, слабые и сильные стороны предприятия, стратегия, потенциал и факторы успеха, риски и т.д.

Второй этап - контрольная оценка, которая представляет собой контроль в узком

смысле этого слова. Осуществляется оценка эффективности текущего процесса, оценивается созданная структура, а также правильность поставленной цели. На данном этапе могут проводиться анализ, сравнение, оценка отклонений, обоснование вызвавших эти отклонения причин.

На последнем этапе после стратегического контроля принимаются решения. По результатам анализа отклонений между контролируемыми величинами происходят генерирование и реализация корректирующих мероприятий, а также стимулирование проведения корректировки.

В качестве основного источника информации при реализации процесса стратегического контроллинга используется стратегический учет, инструментарием которого является метод стратегических балансов. В литературе описывается несколько видов и методик построения стратегических балансов. Стратегические балансы могут подразделяться на внешние и внутренние. Цель внешнего баланса заключается в выявлении и измерении рисков и шансов предприятия на рынке. Цель построения внутренних балансов - обнаружить узкие места организации путем выявления ее сильных и слабых сторон. На практике чаще всего применяется методика построения стратегического баланса, базирующаяся на процентной или балльной оценке, а также на сопоставлении сфер деятельности предприятия. Для определения момента наступления критического значения узкого места устанавливаются различные внутренние нормативы.

Построенные балансы могут быть представлены в виде классической схемы баланса

и в виде диаграммы в полярных координатах. Сравнение стратегических балансов собственного предприятия и конкурентов можно произвести путем наложения балансов.

Оперативный инновационный аспект контроллинга проявляется в координации процессов оперативного планирования, контроля, отчетности и учета на предприятии. Основная задача оперативного инновационного аспекта контроллинга - обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджерам предприятия в целях достижения в краткосрочном периоде плановых показателей прибыли, рентабельности и ликвидности. В отличие от стратегического инновационного аспекта контроллинга оперативный инновационный аспект ориентирован на краткосрочный результат, исходя из этого инструментарии оперативного и стратегического контроллера существенно отличаются друг от друга (см. таблицу).

Таким образом, стратегический контроллинг ориентирован на тенденции будущего, а оперативный "смотрит" в настоящее.

На практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют друг с другом. Таким образом, служба, занимающаяся контроллингом, должна координировать правление и подразделения организации при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществлять контроль за их выполнением.

Далее считаем правомерным более подробно исследовать формализуемые методы, которые применяются при расчете технико-экономических показателей контроллинговой деятельности предприятий энергетической отрасли.

Сопоставление отличительных особенностей оперативного и стратегического планирования

Признак	Планирование	
	Стратегическое	Оперативное
Степень иерархии	Уровень высшего руководства	В основном среднее и низшее звено управления
Временной период	Акцент на долгосрочный период	Акцент на кратко- и среднесрочный период
Необходимая информация	Информация внешней среды	Информация внутренней среды
Вид проблем	Проблемы не структурированы	Проблемы относительно хорошо структурированы
Неопределенность	Высокая	Низкая
Наличие альтернативы планов	Наличие широкого спектра альтернатив	Ограниченный спектр альтернатив
Охват планирования	Концентрируется на отдельных важных аспектах	Охват и интеграция всех функциональных областей
Степень детализации	Низкая	Относительно высокая
Контролируемые величины	Потенциал успеха (например, расширение доли рынка)	Рентабельность, прибыль

С помощью технико-экономических показателей выявляются взаимосвязи между производственными, технологическими и экономическими показателями. Принимая во внимание курс на становление частного бизнеса в энергетике России, считаем правомерным исследовать технико-экономические показатели энергопредприятия через призму основных потребителей электроэнергии - собственников. Собственник в данной отрасли (как отмечают Л.Д. Гительман и Б.Е. Ратников) - это стратегический инвестор, у которого имеется восприятие социальной и корпоративной ответственности своего бизнеса. Инвестор, прежде всего, направляет денежные потоки на реализацию того или иного проекта, что происходит с помощью проектно-исследовательских организаций, которые и оценивают эффективность инвестиционного проекта. В данную оценку входят технико-экономическое обоснование проекта и бизнес-план, которые в основе своей базируются на анализе технико-экономических показателей¹.

Таким образом, в рамках системы BSC, которая предлагается нами для выработки показателей контроллинга в соответствии со стратегией развития энергопредприятия, технико-экономические показатели позволяют рассматривать его деятельность, во-первых, с точки зрения роста рынка и взаимоотношений с потребителем энергии, а во-вторых, с позиции вспомогательных бизнес-процессов.

Исследовать технико-экономические показатели энергопредприятия целесообразно, разделив их на две группы: технико-экономические показатели электросетевых предприятий и технико-экономические показатели теплоэлектростанций. Ограничимся технико-экономическими показателями теплоэлектростанций на том основании, что наибольшее количество электроэнергии вырабатывают именно тепловые электростанции.

В практике технико-экономических расчетов используются две взаимосвязанные формулы:

1) формула срока окупаемости:

$$T_{ок} = K_1 - K_2 / C_1 - C_2 \leq T_H, \quad (1)$$

где K_1 , K_2 - капитальные вложения по сопоставляемым вариантам; C_1 , C_2 - текущие затраты по сопоставляемым вариантам; T_H - принятое значение срока окупаемости;

2) формула проведения затрат:

$$Z = C_j + E_H K_j = \min, \quad (2)$$

где K_j - капитальные вложения по выбранному варианту; E_H - принятый коэффициент эффективности; C_j - текущие затраты по выбранному варианту.

Считаем, что формулы можно модифицировать:

$$Z = K_j + T_H C_j = \min. \quad (3)$$

В общем случае целесообразно производить экономию живого труда за счет дополнительных единовременных затрат.

Мы также полагаем, что в контроллинг производственно-экономической деятельности (в зависимости от целей наблюдения) можно включить все вышепредставленные показатели, но обязательным, на наш взгляд, является коэффициент спроса. Данный показатель как бы обобщает существующее состояние энергопредприятия с его возможным развитием, что легко отразить как в текущем контроллинге, так и в стратегическом (K_c). K_c определяется как отношение максимальной нагрузки (P_{max}) к установленной мощности приемников теплоэнергии (P_y). Значения коэффициента спроса (P_{max} ; P_y) принимают при проектировании по справочным материалам. В ходе изучения методов распределения затрат при теплофикационном цикле на выработку тепло- и электроэнергии нами было выявлено три основных:

1) физический метод, который представляет собой метод соответствия потерь видам производимой энергии²;

2) метод производственной равноценности видов энергии³;

3) метод удешевления теплоэнергии⁴.

Из них в настоящее время в целях распределения между видами энергии затрат, производимых при теплофикационном цикле, специалистами российских энергокомпаний используется метод удешевления теплоэнергии⁵.

При комбинированном производстве тепловой и электроэнергии суть метода распределения затрат сводится к следующему. Если от общего расхода тепла в комбинированном процессе на отпущенную теплоэнергию Q^T отнести часть kQ^T то показатели будут таковыми⁶:

◆ на теплоэнергию:

$$\eta^T = \frac{Q^T}{kQ^T} \text{ и } b^T = \frac{kQ^T}{Q^T}, \quad (3)$$

◆ на электроэнергию:

$$\eta^Э = \frac{Э}{Q - kQ^T} \text{ и } b^Э = \frac{Q - kQ^T}{Э}. \quad (4)$$

Производственные технико-экономические показатели рассчитываются с помощью метода соответствия потерь видам производимой энергии. Традиционно к таким показателям относят: выработку электро-/ теплоэнергии, расход условного топлива на выработку электро-/ теплоэнергии, установленную и располагаемую электро-/ тепломощность, отпуск электро-/ теплоэнергии. Данный метод наиболее приемлем, так как верно известное определение, согласно которому теплофикация есть выработка электроэнергии на базе теплоснабжения, но вовсе неправильно утверждение, что эффект теплофикации создает потребитель тепла. Также верно определение, что теплофикация есть отпуск тепла на базе электропотребления, и вовсе неправильно утверждение, что эффект теплофикации создается

потребителем электроэнергии. Коммерческие соображения могут приниматься во внимание только при установлении тарифов, а не для установления критериев экономичности производственных процессов в рамках системы контроллинга.

Кроме технико-экономических показателей при проведении контроллинга, по нашему мнению, важными являются и финансовые показатели, характеризующие деятельность энергопредприятия с позиции рыночного аспекта, рассматриваемого системой BSC.

¹ Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес. М. : Дело, 2006. 600 с.

² Там же.

³ Кудрин Б.И. Электроснабжение промышленных предприятий. М. : Интермет Инжиниринг, 2012. 672 с.

⁴ Меламед Л.Б., Суслов Н.И. Экономика энергетики: основы теории. Новосибирск : СО РАН, 2012. 180 с.

⁵ Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Указ. соч.

⁶ См.: Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учебник. М. : Омега-Л, 2012. 280 с.; Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. СПб. : Андреевский издательский дом, 2014. 448 с.

Поступила в редакцию 11.03.2016 г.