

Механизм повышения эффективности системы контроллинга структуры капитала на предприятии

© 2007 С. В. Трофимова

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова

В настоящее время предприятию для успешного существования на рынке необходимо внедрять и использовать систему контроллинга, которая должна затрагивать все сферы деятельности предприятия, начиная от закупок материалов и заканчивая оптимизацией структуры капитала. В статье описывается механизм повышения эффективности системы контроллинга, характерный именно для контроллинга структуры капитала предприятия, и предлагается модель функционирования данного механизма. Рассмотрены такие понятия, как регулирующие системы, методы, рычаги и инструменты контроллинга структуры капитала предприятия.

Важной составной частью управления деятельностью предприятия является построение эффективной системы контроллинга. Контроллинг представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в той или иной области деятельности с целью реализации стратегии предприятия и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к его банкротству.

Система контроллинга формируется по следующим основным этапам: анализ, планирование и контроль. Последний этап — это и есть этап повышения эффективности уже существующей системы.

Для повышения эффективности системы контроллинга нужен специальный механизм, способствующий этому повышению, который будет включать определенные методы, инструменты, рычаги воздействия и регулирующие системы. Механизм повышения эффективности системы контроллинга структуры капитала представляет собой совокупность основных элементов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений в области контроллинга структуры капитала.

Рассмотрим *системы, регулирующие эффективность контроллинга* на предприятии. Здесь можно выделить две основные системы — внутреннюю и внешнюю. К внешней мы отнесем стандартный набор макроэкономических факторов, влияющих на деятельность любого предприятия, так как система контроллинга является неотделимым элементом данной деятельности. Основными внешними факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются: политическая, экономическая обстановка, нормативно-правовая база, доступность информации. К внутренним факторам, влияющим на эффективность системы контроллинга структуры капитала относятся уровень квалификации персонала, уровень использования на предпри-

ятии достижений научно-технического прогресса, доступность внутренней информации, уровень планирования и др. Следует отметить, что если повлиять на внешние факторы довольно сложно, а порой практически невозможно, то внутренние факторы — это как раз то поле деятельности контроллера, где можно собрать хороший урожай эффективности.

Для начала следует сказать, что ранее контроллинг выступал скорее как постконтроль, т.е. просто являлся проверкой выполнения или невыполнения плана по итоговым показателям. В настоящее время контроллинг представляет собой *опережающую систему действий* не только по контролю, но и частично по планированию. В данном случае контроллинг можно сравнить с шахматами, где выигрывает не тот, кто знает название фигур и как они двигаются, и даже не тот, кто планирует свои ходы вперед, а тот, кто, наряду с этими действиями, может спланировать действия соперника на несколько ходов вперед при различных вариантах развития ситуации. В этом и заключается смысл контроллинга: не только проконтролировать и вынести вердикт, а предвидеть развитие ситуации и уже при малейших отклонениях либо найти выход из данной ситуации, либо изменить саму ситуацию, т.е. конечную цель. Для выполнения такой задачи следует составлять несколько вариантов развития предприятия, на взгляд автора, как минимум три: основной (желаемый или реальный), пессимистический и оптимистический.

1. Основной вариант — это то, что действительно планируется достичь исходя из реальных условий и возможностей.

2. Пессимистический — это вариант на случай, если какие-либо условия резко ухудшатся в процессе деятельности. В данном варианте должно быть предусмотрено главное — выживание предприятия даже при сильно неблагоприятных условиях (например, кризис 1998 г.).

3. Оптимистический – это вариант на случай, если какие-либо условия резко улучшатся в процессе деятельности. В данном случае многие руководители могут возразить: зачем нужно планировать, если и так все будет хорошо? Но, по мнению автора, это также обязательно, как и планирование в случае ухудшения обстоятельств. Ведь на самом деле, если говорить об эффективном планировании, то обязательно планировать и улучшения. Тогда возможно будет добиться большего, чем если просто плыть по течению.

Возможно разработать намного больше вариантов развития ситуации или планов действий, если произойдут какие-то определенные события. И эта трудоемкая работа будет особенно оправдана, если степень риска деятельности предприятия очень высока, что может быть по разным причинам (политическая нестабильность, экономические кризисы, природные катаклизмы и т. д.).

Участие контроллинга в управлении организацией осуществляется на основе *регуляции и контроля соответствующих показателей*, характеризующих состояние фирмы и его структурных единиц на всех этапах осуществления деятельности. Очевидно, что прежде чем контролировать достижение какой-либо цели, необходимо проверить обоснованность ее выбора и реальность достижения. В зависимости от результатов проверки переходят либо к разработке системы контроллинга за выполнением данных планов, либо к разработке альтернативных стратегий. При этом корректируются области контроля: стратегические, качественные и количественные цели – внутренние и внешние условия, лежащие в основе стратегических и текущих планов, узкие места на стратегически важных участках. Выбранные подконтрольные показатели (или система показателей) должны соответствовать определенным требованиям, которые можно представить в виде двух групп. С одной стороны, они должны соответствовать целям и задачам фирмы, с другой – быть удобными в практическом использовании службой контроллинга. Рассмотрим требования, предъявляемые к системе показателей.

Контроллинг направлен на обеспечение длительного и эффективного функционирования организации и его структурных единиц. Поэтому при разработке (или выборе из имеющихся) показателей в первую очередь должны учитываться общие задачи фирмы, а также конкретные условия и реальные возможности всех подразделений, начиная с самых малоквалифицированных. Система показателей должна: полностью соответствовать конкретным целям и задачам организации; точно

характеризовать и отражать результаты, а также объективные экономические процессы в организации в целом и в ее подразделениях; соответствовать методам и технике бухгалтерского и управленческого учета; давать комплексную количественную и качественную оценку производства; мотивировать персонал к максимальному увеличению эффективности производства; обеспечивать единство и комплексность планирования.

Системы показателей и подконтрольные показатели должны соответствовать следующим основным требованиям: ограниченный объем, многофункциональное изложение, динамизация и перспективность, характер раннего предупреждения, сравнимый характер.

Трудности формирования системы показателей заключаются в том, что процессы экономического развития представляют собой комплекс огромного количества неразрывно действующих и постоянно меняющихся факторов и получаемых результатов. Окончание одного процесса и полученные при этом результаты являются одновременно началом следующего процесса, дающего другие результаты. Поэтому выбор показателей зависит от конкретной ситуации, от вида решаемой задачи.

Иными словами, следует так организовать систему контроллинга, чтобы, во-первых, *эффект от ее внедрения* или модернизации превышал затраты, произведенные для достижения полученного эффекта, во-вторых, она не была перегружена лишними показателями.

Следующий момент, который следует отметить, – это важная роль *информационного обеспечения* системы контроллинга, особенно на больших предприятиях. В данном случае имеется в виду то, что для построения в современных условиях элементарной системы контроллинга (т.е. такой системы, которая контролирует только узкий ряд основных показателей) уже необходимо владение компьютером, и преимущественно владение системой EXCEL. Для более крупных предприятий необходимым будет создание сетевой системы контроллинга, работающей в режиме он-лайн (например, программа “1С”, “РАРУС”, “ИНФИН”). Если говорить о мировых корпорациях, то здесь необходимы разработка и внедрение сетевой системы, которая охватывает все предприятия и филиалы корпораций в различных частях света и государствах. Это значит, что во-первых, система будет мультязыковая, во-вторых, она будет беспроводная, в-третьих, эта система также должна работать в системе он-лайн, т.е. необходимо создание собственной системы наподобие Интернета.

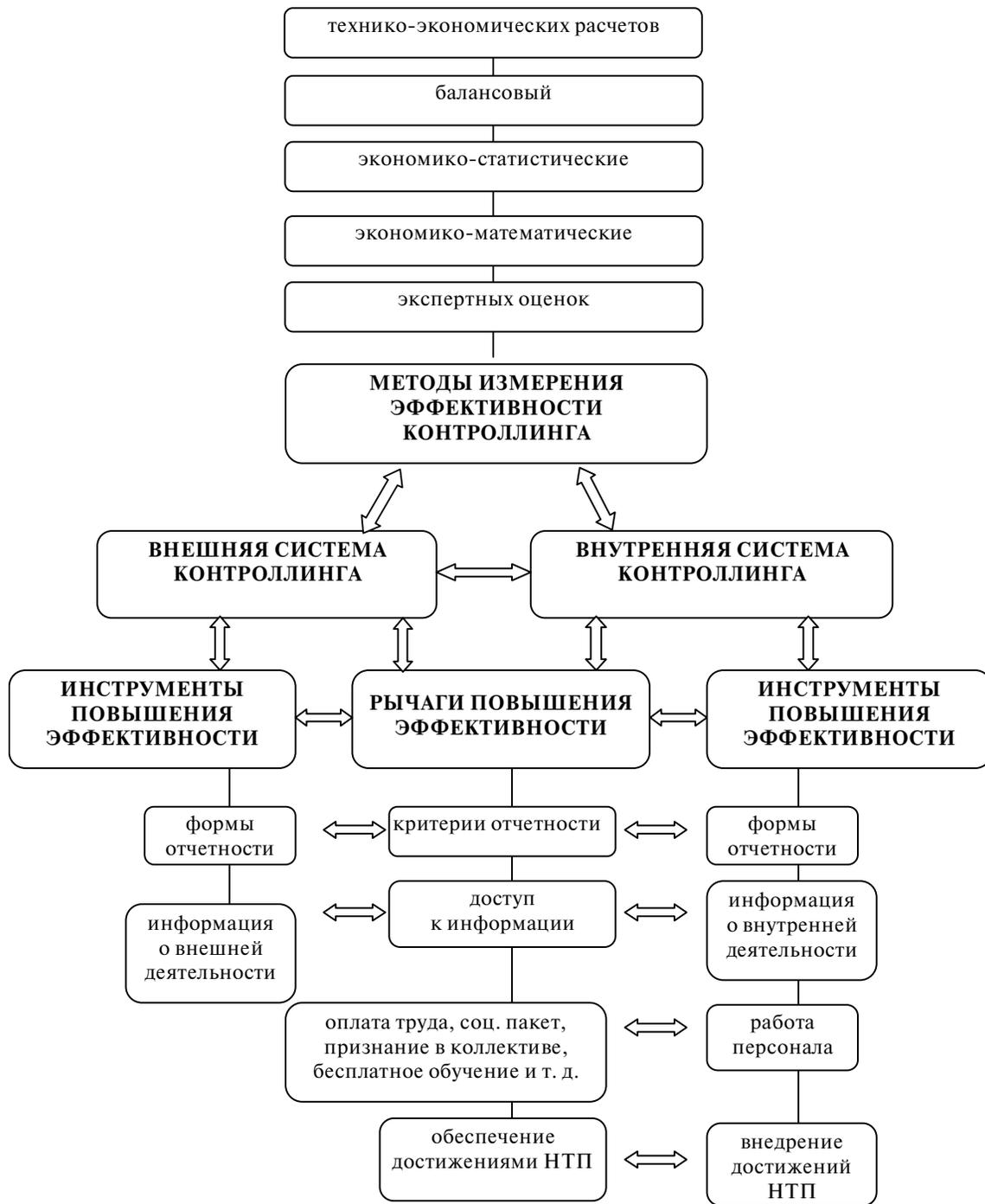


Рис. 1. Модель функционирования механизма повышения эффективности структуры капитала предприятия

Из выше приведенного условия вытекает, что необходима **квалификация персонала**, который должен владеть данными системами, а также специфическими знаниями, в нашем случае в области управления финансами предприятия. При этом необходимо не только подбирать квалифицированный персонал, но и постоянно поддерживать уровень квалификации с помощью различных тренингов, курсов и т. д. Важно

также применять различные методы стимулирования персонала, например, согласно структуре потребностей Маслоу. При этом следует учитывать ограниченность ресурсов, т.е. в данном случае ограниченность персонала к обучению (например, по возрасту).

Основываясь на том, что для управления и работы любой системы контроллинга необходим трудовой коллектив и что большей частью эффек-



Рис. 2. Основные направления развития механизма повышения эффективности структуры капитала предприятия

тивность работы системы контроллинга структуры капитала напрямую зависит от финансовых менеджеров, бухгалтеров, экономистов, контроллеров и руководящего состава, необходимо учитывать и отношение всех этих работников как к внедрению контроллинга, так и к возможности повышения его эффективности. При этом необходимо учитывать следующие негативные факторы, которые обычно возникают на пути использования контроллинга на предприятии: во-первых, никто не любит нововведения; во-вторых, существует боязнь оказаться хуже других по результатам контроллинга; в-третьих, имеет место безразличие к результатам; в-четвертых, есть страх малейшего невыполнения плана и т.д.

Методы, использующиеся в механизме повышения эффективности системы контроллинга на предприятии. На сегодняшний день существуют различные методы, необходимые для повышения эффективности системы контроллинга. Основными из них, направленными именно на повышение системы контроллинга структуры капитала, являются следующие: метод технико-экономических расчетов, балансовый метод, экономико-статистические методы, экономико-математические методы, метод экспертных оценок и др.

Инструментарий механизма повышения эффективности системы контроллинга. Основными инструментами, используемыми в контрол-

линге, являются различного рода отчеты и электронно-вычислительные машины, которые занимаются обработкой данных. В последнее время с широким развитием отрасли информационных услуг к инструментам можно также отнести специальное программное обеспечение, системы обработки и передачи данных.

Рычаги механизма повышения эффективности системы контроллинга. В связи с тем, что основными факторами, влияющими на эффективность системы контроллинга, являются наличие необходимой информации, человеческий фактор и уровень использования достижений НТП, основными рычагами, влияющими на эффективность, будут служить: различные методы стимулирования работников (зарплата, признание в коллективе и т. д.); бесплатное обучение или повышение квалификации; доступ к различного рода информации, необходимой для проведения контрольных действий (информационные базы и ресурсы); обеспечение достижениями НТП (наличие необходимой материальной базы для их приобретения).

Выше представлена модель механизма повышения эффективности системы контроллинга структуры капитала (рис. 1).

Подводя итог, следует подчеркнуть основные направления повышения эффективности системы контроллинга структуры капитала предприятия. Они будут соответствовать трем

исходным этапам построения системы контроллинга: анализу, планированию и контролю. Но, естественно, существуют некоторые значительные отличия (см. рис. 2). Исходя из данных, представленных на этом рисунке, можно заметить, что повышение эффективности возможно на любом этапе контроллинга. Несомненно, что компаниям, которые хотят работать с высокой прибылью, необходимо повышать эффективность на всех этапах. При этом следует всегда учитывать основное правило: эффект от внедрения должен быть больше затрат на внедрение любой системы, в том числе и на повышение эффективности уже существующих систем.

При формировании контроллинга как системы внутрифирменного управления следует учитывать одно из важнейших требований — это

должна быть такая структура, в которой стратегическим и оперативным решениям уделяется равное внимание, а повышение эффективности системы неразрывно связано с внедрением на предприятии новых разработок и методов организации производства во всех основных функциональных сферах деятельности предприятия. Именно тогда любая уже эффективная система контроллинга, в том числе контроллинга структуры капитала, станет еще более эффективной, а значит, предприятие заработает дополнительную прибыль, что и является главной задачей создания и деятельности любого предприятия. И пусть существуют трудности на пути внедрения контроллинга, но в любом случае выгоднее применять систему контроллинга, чем полностью отказаться от ее использования.

Поступила в редакцию 10.03.2007 г.