

УДК 658.012

Павленков М.Н.

ГОУ ВПО «Волго-Вятская академия
государственной службы,» Дзержинский филиал

Парамонов А.В.

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ И СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛИ КОНТРОЛЛИНГА ПЛАНИРОВАНИЯ

M. Pavlenkov

The Dzerzhinsk Branch of Volga-Vyatka Academy of State Service

A. Paramonov

N.I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

THE FUNCTIONAL AND STRUCTURAL MODELS OF PLANNING CONTROL

Аннотация. Контроллинг обеспечения материальными ресурсами является новым элементом в структуре системы управления промышленным предприятием. В статье рассмотрена двухфазовая система контроллинга обеспечения материальными ресурсами предприятия, разработана функциональная и структурная модель контроллинга и дано описание блоков типовой структурной модели системы контроллинга планирования. Внедрение системы контроллинга планирования ресурсов направлено на обеспечение эффективной координации планов структурных подразделений предприятия.

Ключевые слова: материальные ресурсы, контроллинг, система, модель.

Abstract. Material resource controlling is a new element in the structure of the industrial management system.

The article deals with the problem of two-level controlling system in providing enterprise with material resources. The functional and structural models of controlling have been worked out and the blocks of a typical structural model system of planning control have been described. The introduction of planning control system of resources is aimed at providing efficient coordination of plans of structural divisions of the enterprise.

Key words: material resources, controlling, system, model.

Разработка системы контроллинга обеспечения материальными ресурсами требует значительных организационных усилий, затрат времени и других ресурсов, поэтому целесообразнее сформировать ее в рамках общей системы контроллинга предприятия. Такая структура является логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам, которые образуют систему управления предприятием [1, 2, 3].

Контроллинг обеспечения материальными ресурсами является новым элементом в структуре системы управления промышленным предприятием. В то же время нельзя сказать, что реализуемые функции являются совершенно новыми, так как они выполнялись и ранее, но в менее структурированном и явном виде. Контроллинг имеет свою специфику, которая заключается в поиске решений, которые не могут быть эффективно решены в рамках работы традиционных функциональных подсистем управления.

Типовые требования к формированию контроллинга обеспечения материальными ресурсами сводятся к следующему: определить типовой состав блоков; определить функциональные и информационные взаимосвязи блоков; выделить уровни иерархии и блоки на каждом

уровне; установить взаимосвязь по уровням иерархии; определить функциональные характеристики блоков; разработать функциональную и структурную модели; разработать модель информационного обмена и передачи информации; разработать типовые бизнес-процессы, детализирующие технологию реализации функций и задач контроллинга.

Контроллинг обеспечения материальными ресурсами – сложная система, состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов. По нашему мнению, построение контроллинга обеспечения материальными ресурсами по двухуровневому принципу будет наиболее эффективным. Такой принцип построения следует и из концепции планирования материальных ресурсов, согласно которой цели формулируются как для всего предприятия, так и для службы материально-технического обеспечения. Соответственно с этим конкретизируются и функции контроллинга.

Для каждого уровня конкретизируется набор функций. На первом уровне, в частности, выполняется работа по общей координации обеспечения ресурсами, разработке методик, поддержанию информационных систем, оценке эффективности и т. п. На втором уровне основное внимание обращается на согласование и достижение поставленных перед службой целей. Уровни являются, с одной стороны, взаимодополняющими, а с другой – могут разрабатываться автономно. Совместная работа двух уровней наиболее эффективна и приводит к наилучшим результатам.

Взаимосвязь блоков типовой структурной модели контроллинга обеспечения материальными ресурсами промышленного предприятия можно представить в схематическом виде (рис. 1).

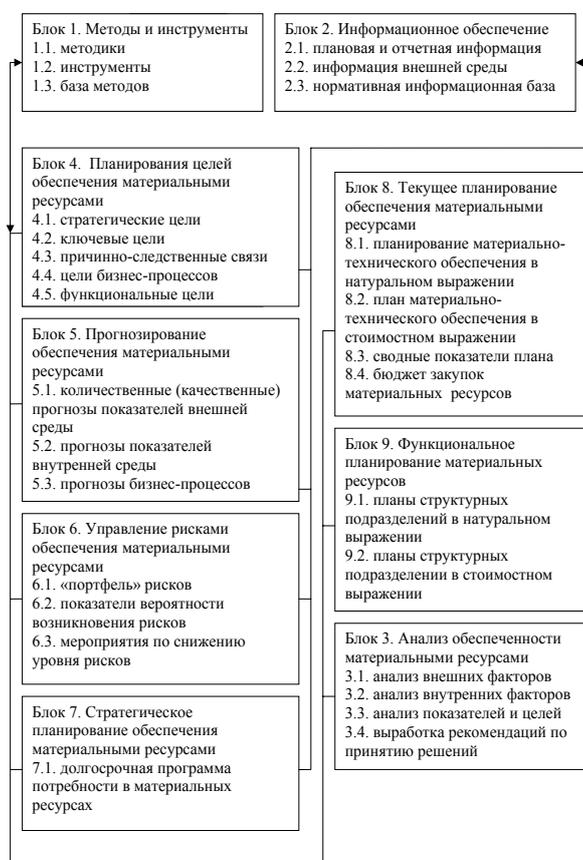


Рис.1. Типовая структурная модель контроллинга обеспечения материальными ресурсами промышленного предприятия

Ниже дано содержательное описание каждого из блоков.

Блок 1. Методы и инструменты. Блок обеспечивает методическую поддержку и развитие контроллинга и включает: «методики» (перечень и описание методик реализации функций и задач); «инструменты» (перечень и описание инструментов реализации функций и задач контроллинга); «база методов» (описание правил, приемов, методов, касающихся реализации функций и задач).

Блок 2. Информационное обеспечение. Блок обеспечивает реализацию функций и задач и включает: «информационные модели», позволяющие формализовать и повысить эффективность сбора и обработки информации; «источники, качество информации» (перечень и описание источников информации, качество информации); «систему сбора информации» (каналы получения информации: бумажные документы, телефон, компьютерные сети и др.); «источники информации» (плановые, отчетные, прогнозные, нормативные и т. д.).

Блок 3. Анализ. Обеспечение материальными ресурсами предприятия, работающего в рыночной экономике, подвергается воздействиям внешней среды, в которой, как правило, происходят быстрые изменения, вызванные различными условиями и факторами: потребители, конкуренты, партнеры, поставщики, финансовые организации, источники рабочей силы и различного рода государственные учреждения, на которые предприятие обязано реагировать. В блоке 3 реализуется модель анализа, которая включает: сбор и анализ информации внешней и внутренней среды, в ходе которых решаются задачи – установление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, влияющих на обеспечение предприятия материальными ресурсами; выявление проблем обеспечения ресурсами с целью оценки потенциальных угроз; выбор и уточнение целей обеспечения материальными ресурсами с учетом оценки положительного и отрицательного влияния внешних и внутренних факторов. Анализ сильных и слабых сторон в совокупности с

анализом возможностей и угроз предприятия позволяет объективно оценить стратегические цели обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Блок 4. Планирование целей. К планированию целей обеспечения материальными ресурсами предприятия можно отнести задание всех общих экономических и неэкономических целей, которые, используя инструменты контроллинга, взаимовыязываются с целями предприятия. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие количественные и качественные показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые значения, достижение которых обеспечивается через реализацию мероприятий. По каждому мероприятию определяются сроки его реализации и четкая ответственность. Независимо от того, какой метод используется для разработки целей, необходимо выделять ключевые цели обеспечения, которые определяются стратегическими целями предприятия и формируют функциональные цели службы материально-технического обеспечения. Формирование и управление целями осуществляется контроллингом в системе раннего предупреждения, что позволяет своевременно выявить отклонения и принять противодействующие меры. В процессе выполнения этой работы специалисты контроллинга, используя организационно-экономические механизмы, обеспечивают координацию службы материально-технического обеспечения с другими подразделениями предприятия.

Блок 5. Прогнозирование. Прогнозирование способствует реализации целей материального обеспечения предприятия путем исследования тенденций на рынке материальных ресурсов. Первым этапом при установлении целей является прогнозирование возможных пороговых параметров, которые определяются из следующих основных положений: стратегическая сфера деятельности предприятия; возможное состояние предприятия в будущем периоде; рынок ресурсов; финансовые возможности предприятия; ры-

нок сбыта продукции. Последовательность разработки прогноза потребности в материальных ресурсах предусматривает выполнение следующих этапов: предпрогнозный рынок ресурсов; уточнение масштабов выпуска или рынка сбыта; установление периодов прогнозирования; формирование информационной базы; определение условий, ограничений и ожидаемого результата; разработка прогнозной модели; выбор методов прогнозирования; разработка прогноза; разработка рекомендаций по принятию плановых решений. Специалисты контроллинга разрабатывают прогнозы показателей внешней и внутренней среды, а также прогнозы бизнес-процессов материально-технического обеспечения. Зная прогнозы развития предприятия, спроса на продукцию, предложения рынка ресурсов, новых технологий, состояния конъюнктуры и др., специалистам контроллинга легче определиться со стратегией обеспечения ресурсами и разработать политику действия в области материально-технического обеспечения предприятия. После составления прогноза осуществляется переход к планированию с разработкой конкретных мер достижения поставленных целей.

Блок 6. Управление рисками. Ритмичное обеспечение предприятия ресурсами подвержено множеству рисков. Контролируя риски и постоянно используя шансы, специалисты контроллинга вносят решающий вклад в управление рисками предприятия. Анализ рисков, планирование рисков, управление рисками и мониторинг рисков – это основные задачи контроллинга в управлении рисками в системе обеспечения предприятия материальными ресурсами. На этапе анализа рисков осуществляется идентификация рисков и выделяются риски, значимые с точки зрения управления ими. Для каждого риска идентифицируются индикаторы. При выборе индикаторов предпочтение следует отдавать так называемым «ранним» индикаторам. Такие индикаторы заранее информируют о наступлении риска. Задача планирования и управления рисками состоит в расстановке приоритетов в управлении рисками и разработке

мероприятий, направленных на уменьшение рисков. С целью противодействия риску служба контроллинга разрабатывает корректирующие мероприятия. Оценка рисков происходит как до, так и после проведения мероприятий по их уменьшению. До мероприятий оценка обеспечивает ранжирование рисков по приоритетам, а после их проведения – определяет приемлемость новой ситуации с остающимися рисками для предприятия. Контроллер должен заботиться о том, чтобы верная информация, с соответствующей степенью сжатия, в необходимое время, в нужном месте и в правильной форме была доступна пользователю.

Блок 7. Стратегическое планирование. Стратегическое планирование – это, прежде всего планирование достижения целей. Оно должно проводиться в координации с другими плановыми комплексами, особенно со сводным технико-экономическим и финансовым планированием. В ходе стратегического планирования на базе установленных целей определяют в долгосрочном плане структуру и объемы материальных ресурсов, необходимых для обеспечения производства и реализации продукции. Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы через генерирование и выбор соответствующих стратегий определить оптимальную траекторию развития предприятия. В рамках стратегического планирования специалисты контроллинга разрабатывают программу, которая позволяет, используя оптимальные методы, достичь целей обеспечения предприятия материальными ресурсами. Реализация функций контроллинга в стратегическом планировании находит отражение в следующих видах деятельности и компетенции: руководство и координация работами по стратегическому планированию; разработка методов планирования; определение необходимой для планирования информации.

Блок 8. Текущее планирование. Текущее планирование представляет собой комплексный план обеспечения предприятия материальными ресурсами, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качес-

тво и сроки поставки материальных ресурсов. Специалисты контроллинга в условиях рыночной неопределенности для снижения риска рекомендуют различные методы формирования планов обеспечения материальными ресурсами: уровневое прогнозирование; последовательное принятие плановых решений; создание ситуационных планов; линейное программирование; балансовые методы; нормативные методы и др. Наиболее простой путь уменьшения неопределенности в планировании предполагает использования рыночной информации о поставщиках и конкурентах, о спросе и предложении на рынке ресурсов и т. д. Разработка плана по обеспечению предприятия материальными ресурсами – наиболее сложный процесс, поскольку в нем приходится согласовывать и учитывать огромное число различных внутренних и внешних факторов. Работа по планированию заканчивается формированием и утверждением бюджета закупок.

Блок 9. Функциональное планирование. На базе продуктового плана материально-технического обеспечения проводят планирование по структурным подразделениям предприятия: планирование целей и мероприятий по отдельным подразделениям. При координации планов, целей и мероприятий специалисты контроллинга выявляют их несогласованность и вносят соответствующие корректировки. На основе согласованных планов проверяют, оправдываются ли при реализации заложенных в планы подразделений мероприятий ожидания относительно затрат, доходов, прибыли, рентабельности и ликвидности предприятия в целом и нужно ли при известных обстоятельствах корректировать общефирменные цели. Как только цели, ме-

роприятия и соответствующие стоимостные планы подразделений согласуются с целями всего предприятия, планы доводятся до подразделений в качестве директивных [5].

Если суммировать описанные взаимосвязи блоков модели, контроллинг оказывает влияние на планирование как на центральный инструмент управления материальными потоками, особенно на эффективную координацию планов структурных подразделений и четкую ориентацию планирования на снижение затрат. Именно минимизация затрат рассматривается как важнейший целевой показатель материально-технического обеспечения [4]. Важнейшие задачи контроллинга состоят в разработке и реализации планов материально-технического обеспечения, а также в обеспечении информацией подразделений, занимающихся разработкой планов и бюджетов.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дедов, О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием / О.А. Дедов. М.: Альпина бизнес Букс, 2008. 248 с.
2. Контроллинг: учеб. пособие / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова/ под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.
3. Павленков, М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография. Н.Новгород: изд-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2007. 363 с.
4. Павленков, М.Н. Разработка технологии управленческого решения: Монография. Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2005. 127 с.
5. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / И.Э. Берзинь, С.А. Пикунова, Н.А. Савченко, С.Г. Фалько/ под ред. С.Г. Фалько. 3-е изд., стереотип. М.: Дрофа, 2006. 367 с.