

СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Предложена модель внутрифирменного планирования в системе контроллинга на предприятиях ракетно-космической промышленности. Рассматриваются основные элементы системы контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, ракетно-космическая промышленность, интерактивная система показателей, диагностическая система показателей, бюджетирование.

В настоящее время ракетно-космическая промышленность (РКП) в состоянии обеспечить осуществление космической деятельности в социально-экономической, научной и оборонной сферах развития РФ. Но вместе с тем развиваются кризисные тенденции, разрушающие потенциал отрасли, среди которых опасность утраты научно-технологического и производственного потенциала, вытеснение отечественных компаний с мирового космического рынка, в том числе из традиционных секторов (предоставление услуг связи и навигации, дистанционного зондирования земной поверхности) [1]. Все это говорит о необходимости повышения эффективности функционирования РКП.

Так, в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ целью государственной политики в ракетно-космической сфере является формирование экономически устойчивой, конкурентоспособной, диверсифицированной РКП, обеспечение гарантированного доступа и необходимого присутствия России в космическом пространстве [2].

Одним из приоритетных направлений указанной концепции является проведение организационных преобразований в РКП. Согласно этому направлению к 2015 г. будут образованы 3–4 крупные российские ракетно-космические корпорации, которые к 2020 г. будут полностью обеспечивать выпуск ракетно-космической техники для решения экономических задач, задач обороноспособности и безопасности страны, эффективную деятельность России на международных рынках [2].

Однако создание интегрированных структур не решает основную внутреннюю проблему совершенствования системы контроллинга и бизнес-процессов на предприятиях РКП, которая обусловлена их низкой организационной эффективностью. Объективной причиной такого положения является тот факт, что в рыночных условиях управление предприятиями РКП значительно изменилось и усложнилось: возросла самостоятельность и ответственность предприятий, увеличилось количество возможных альтернатив принятия решений. Кроме того, в рыночной экономике долговременные перспективы развития предприятий определяются эффективностью внутрисистемных управленческих решений, являющихся основой их успешной и стабильной деятельности. Такие решения принято называть стратегическими, а систему их подготовки, принятия и практической реализации – стратегическим планированием. В свою очередь, в системе стратегического планирования осуществление обратной связи, информационного обеспечения и общей координа-

ции всех элементов системы выполняет стратегический контроллинг, выступающий системой профессиональной управленческой деятельности и повышающий в целом эффективность стратегического планирования.

Основными проблемами, отражающими низкую организационную эффективность предприятий РКП, являются следующие: неэффективное использование организационно-структурного стратегического потенциала предприятия (высшее руководство перегружено решением текущих задач, что не позволяет в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах предприятия, ведет к распыленности управленческих усилий); асимметричность организационного строения в сторону вертикальных связей (слабая координация деятельности подразделений); отсутствие эффективной информационной системы, обеспечивающей принятие стратегических решений; неэффективная система планирования (отсутствие интеграции экономического планирования с финансовым, невозможность проведения сценарного анализа и анализа финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности). В связи с этим возникает необходимость применения контроллинга как наиболее перспективного в настоящее время направления развития системы управления предприятием, объединяющего теории принятия решений, информационного обеспечения и организационного моделирования. Построение системы контроллинга предлагается провести на основе базовой концепции системы планирования, описанной в работе [3]. Данная концепция выделяет следующие комплексы планирования:

- генеральное целевое планирование;
- стратегическое планирование;
- оперативное планирование;
- сводное общефирменное и финансовое планирование.

Обеспечение обратной связи и координации элементов системы контроллинга могут выполнять следующие системы показателей:

- интерактивная система показателей;
- диагностическая система показателей;
- бюджетирование.

Учитывая вышесказанное, предлагается модель внутрифирменного планирования в системе контроллинга предприятия (см. рисунок).

В рамках генерального целевого планирования на основании результатов исследования внешней и внутренней среды предприятия, проводимого в рамках стратегического планирования, разрабатывается стратегическая

концепция, в которой представляется миссия, целевая картина, включающая материальные, стоимостные, социальные цели предприятия. На основе сформулированных целей строится интерактивная система показателей, выстраивающая общий вектор направленности развития предприятия.

Интерактивные системы показателей дают ясное представление о правильности направления движения предприятия [4] и позволяют высшему руководству в оперативном режиме отслеживать выполнение показателей результативности или пересматривать их. Отчетность по показателям результативности может представляться в виде инструментальной панели.

Интерактивные системы показателей требуют постоянного участия менеджмента, «подгоняют» предприятия, генерируя напряженность, и имеют характер расширяющей системы. В качестве интерактивной системы можно использовать концепцию селективных показателей Вебера [5].

В рамках стратегического планирования принимаются решения о том, какими путями должны быть достигнуты принятые стратегические цели и показатели деятельности, и разрабатывается общая программа развития предприятия.

Мероприятия общей программы развития предприятия детализируются до уровня текущих действий и различного сервисного обеспечения этих действий. Данная деятельность осуществляется в рамках оперативного и финансового планирования.

Для связи мероприятий общей программы развития предприятия с оперативными действиями используются диагностические системы показателей. Данные системы не требуют постоянного внимания со стороны менеджмента, саморегулируются с помощью сигналов обратной связи и носят стабилизирующий характер [5]. В качестве подобных систем могут применяться Du Pont, Pyramid Structure of Ration, ZVEI, RL, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и др.

Бюджетирование используется для связи действий оперативных подразделений с возможностью обеспечить эти действия финансированием.

В целом увязка комплексов планирования в единую систему посредством различных систем показателей позволяет отслеживать ход реализации стратегии и осуществлять контроль за достижением стратегических целей и показателей деятельности.

Следует отметить, что предложенные выше к применению системы показателей подлежат адаптации в соответствии со спецификой деятельности предприятий РКП, или рекомендуется разрабатывать собственные системы показателей.

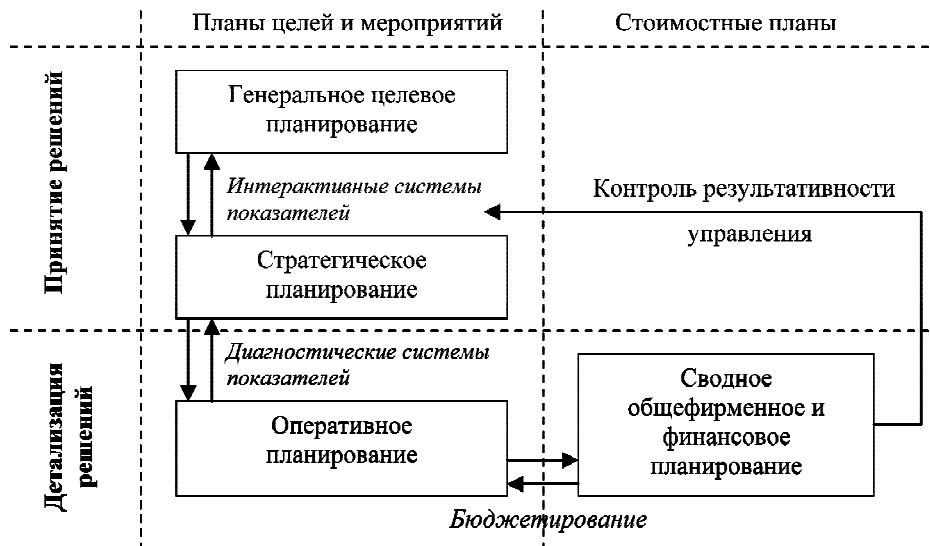
Таким образом, использование вышеописанной модели дает следующие преимущества:

- повышается эффективность использования организационно-структурного стратегического потенциала предприятия (обеспечиваются децентрализация и гибкость управления благодаря делегированию части полномочий высшего руководства);
- появляется возможность координировать деятельность подразделений, что позволяет перейти от вертикального управления к управлению вертикально-горизонтальному;
- обеспечивается становление и развитие информационной системы, предоставляющей стратегическую информацию для принятия эффективных управленческих решений;
- повышается эффективность системы планирования (предполагается использование бюджетирования).

Рассмотрим вопрос практического применения предлагаемой модели на примере ФГУП «Красмаш». На предприятии процесс управления осуществляется в рамках функциональной организационной структуры. Проанализируем внедрение модели в рамках преобразования существующей структуры данной организации.

Практическое применение и успешное функционирование предлагаемой модели на предприятии возможно при выполнении следующих условий:

- наличия эффективной команды (представителей высшего руководства), главной задачей которой является принятие соответствующих стратегических решений;
- выделения в организационной структуре предприятия отдела (центра) стратегического развития, который



Модель внутрифирменного планирования в системе контроллинга предприятия

осуществляет деятельность по разработке стратегии во взаимодействии с функциональными службами, координации их действий и реализации выработанной стратегии;

– наличия эффективной информационной системы и использования методов процессного управления, позволяющих оптимизировать процессы на предприятии под выработанную стратегию;

– наличия планов целей и мероприятий, которые должны быть увязаны с финансовым планом;

– наличия системы мотивации персонала, направленной на достижение целей и показателей деятельности предприятия.

Среди перечисленных условий на ФГУП «Красмаш» в большей степени выполняется третье условие, выражающееся в использовании системы менеджмента качества (СМК). Эта система позволяет синхронизировать процессы на основе внедрения стандартов и ориентирована на реализацию требований клиентов. Однако улучшение деятельности по процессам осуществляется без системной увязки. Применение предлагаемой модели позволит нивелировать недостаток СМК и получить эффект от совместного использования.

Для удовлетворения остальным условиям на ФГУП «Красмаш» необходимо провести следующие мероприятия:

– создать совет по стратегическому развитию (осуществление генерального целевого планирования);

– внедрить практику проведения координационного совещания по стратегическому развитию (оценка хода реализации стратегии – рассмотрение отчета отдела (центра) стратегического развития);

– создать отдел (центр) стратегического развития с прямым подчинением генеральному директору предприятия, выделив бюро стратегического планирования из состава планово-экономического отдела (ПЭО), осуществить набор высококвалифицированного персонала на базе «смешанной команды» по соответствующим функциональным направлениям (осуществление стратегического планирования и стратегического контроллинга, раз-

работка на основе утвержденной стратегии общей программы развития предприятия, координация текущей деятельности функциональных служб по реализации мероприятий программы и др.);

– создать планово-бюджетный отдел на базе ПЭО и финансового отдела (внедрение бюджетирования – интеграция экономического и финансового планирования, проведение сценарного анализа и др.);

– разработать положения по премированию менеджеров, увязанные с интерактивной системой показателей.

В процессе акционирования предприятия и создания интегрированной структуры вышеуказанные предложения будут рассматриваться, и по каждому из них будет принято решение.

Библиографический список

1. О программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006–2008 гг.) : распоряжение Правительства РФ от 19.01.2006 г. № 38-р // Собрание законодательства РФ. 2006. № 5. Ст. 589.

2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/myconnect/economylib/mert/resources/3879cd804ab8615ab426fc4234375027/kdr_15_10_08_itog.doc. Загл. с экрана.

3. Хан, Д. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. М. : Финансы и статистика, 2005.

4. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парменгер : пер. с англ. А. Платонова. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

5. Вебер, Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С. 107–111.

L. V. Erygina, S. A. Maksimov

SYSTEM OF CONTROLLING AT THE ENTERPRISES OF THE SPACE-ROCKET INDUSTRY: BASIC ELEMENTS

The model of company planning in the system of controlling at the enterprises of the space-rocket industry (SRI) is presented in this article. The basic elements of the controlling system are discussed.

Keywords: controlling, space-rocket industry (SRI), interactive system of indicators, diagnostic system of indicators, budgeting.