

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Карцева В.В., к.э.н., доц.,

Полтавский университет экономики и торговли, Украина

The article justifies the need for establishment of an enterprise-level strategic control system parallel with identification of respective targets. The author suggests a set of milestones for establishment of an enterprise-level strategic control system.

Key words: *strategic controlling, strategic controlling system, destination management, targets.*

В современных условиях экономического развития предприятия потребительской кооперации должны уделять внимание не только решению текущих проблем, но и определять долгосрочную стратегию развития. В этом контексте повышается роль стратегического контроллинга как необходимой составляющей системы управления.

Вопросы стратегического контроллинга в условиях формирования рыночных отношений нашли свое отражение в научных трудах А. Аткинсона, И. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Блауга, Д. Коупленда, А. Дайле, П. Друкера, М. Мескона, А. Томпсона, П. Хорвата, И. Бородушко, Н. Ермасовой, Н. Погостинской, Л. Малышевой, О. Попченко, С. Фалько и др.

Среди отечественных ученых вопросы стратегического контроллинга исследуют И. Бланк, В. Геец, Н. Кидрякова, С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкарь, Л. Савчук, В. Сопко, Л. Сухарева, М. Чумаченко, Н. Чухрай и др.

Контроллинг в современной экономике является достаточно мало изученной сферой деятельности, которая в период плановой экономики была подменена контролем, учетом, планированием, но до сегодняшнего времени не существовало единой системы, которая могла бы объединить разные сферы управленческого и финансового направлений деятельности предприятий.

Современные стратегии развития предприятий формируются с учетом использования контроллинга в системе управления. Следует отметить тот факт, что практическое внедрение контроллинга невозможно без четкого определения целевых показателей, которые обеспечили бы достижение поставленной цели в рамках сформированной стратегии. Предприятия потребительской кооперации не являются исключением, поскольку для их эффективного функционирования необходимо использовать рыночные методы управления.

Потребительская кооперация является достаточно мощным сектором экономики, использование контроллинга в котором даст возможность раскрытия новых направлений развития и управления и обеспечить контроль за их практическим внедрением.

При формировании эффективной системы управления необходимо учитывать тенденции развития рыночной среды. Следует отметить, что специфика работы потребительской кооперации, демократические принципы организации ее деятельности, которые существовали задолго до формирования рыночных условий в экономике, требуют усовершенствования и формирования новой концепции управления.

Контроллинг, как составляющая системы управления предприятием, способствует повышению качества управления и обеспечению всех звеньев релевантной информацией. Это очень важно в условиях сложной вертикали управления, поскольку без прозрачного информационного поля невозможно добиться качества принимаемых управленческих решений.

Стратегия предприятий потребительской кооперации должна отражать генеральную линию развития в долгосрочной перспективе. Общая система контроллинга в потребительской кооперации должна обеспечивать реализацию и координацию деятельности как в стратегическом, так и оперативном планах. Поскольку наше исследование посвящено стратегическому контроллингу, то считаем необходимым более детально раскрыть именно этот аспект. Попченко Е. Л. и Ермасова Н.Б. подчеркивают, что «главное в стратегическом контроллинге – координация и контроль всех этапов стратегического менеджмента как процесса и всех его элементов как системы» [4, с.41].

Мы считаем, что внедрение стратегии на предприятиях потребительской кооперации должно обеспечиваться выполнением двух условий:

Во – первых, понимание стратегических целей должно быть одинаковым как для руководителей, так и для исполнителей.

Во – вторых, обеспечение формализации стратегии на основе системы целевых показателей, которые являются необходимыми для обеспечения процесса планирования, мониторинга, контроля, анализа отклонений для достижения поставленных долгосрочных целей.

Реализация выбранной стратегии на предприятиях потребительской кооперации должна происходить в рамках целевого управления, поскольку такой подход максимально обеспечит ее фактическое выполнение. С этой целью необходимо:

- определить цели деятельности предприятия потребительской кооперации;
- выделить целевые показатели, по которым можно контролировать достижение поставленной цели;
- обеспечить планирование целевых показателей;
- проводить постоянный мониторинг целевых показателей как количественно, так и качественно;
- контролировать выполнение показателей, выявлять отклонения фактических значений от запланированных с выяснением причин для последующей корректировки;
- принимать управленческие решения в условиях скорректированных целевых показателей.

Формирование системы управления с учетом целевых показателей дает возможность руководству владеть ситуацией на предприятии, поскольку создаются условия для получения структурированной информации в рамках определенных показателей.

Система стратегического контроллинга должна постоянно фиксировать количественные значения выбранных показателей и в процессе мониторинга сравнивать их с плановым значением (критерием). В результате такого сравнения необходимо оценивать ситуацию с целью выяснения причин и воздействия факторов, которые повлияли на ухудшение или улучшение ситуации.

Таким образом, установление стратегических целевых показателей на предприятиях потребительской кооперации будет способствовать своевременному выявлению «узких мест» в работе и определять корректирующие действия по их ликвидации.

И. Ансофф подчеркивает, что «в реальной жизни основной проблемой фирмы является получение достаточного дохода от использования фактических ресурсов, а не

получение прибыли на основе предположения о том, что ресурсы фирмы могут быть как угодно изменены» [1, с. 82]. Таким образом, само по себе получение прибыли в современных условиях развития не является залогом успеха, поэтому предприятие может определить необходимый размер прибыли в качестве критерия обеспечения развития.

Л.А.Малышева обращает внимание на то, что «методы определения будущего состояния организации в долгосрочной перспективе определяются основной задачей стратегического контроллинга – сохранением баланса между прибыльностью, ростом и развитием» [3, с.5]. Для предприятий потребительской кооперации соблюдение такого баланса является особенно актуальным в рамках утвержденной на XIX съезде потребительской кооперации Украины (март 2004 г.) стратегии развития потребительской кооперации на период до 2015 года.

Система управления предприятиями потребительской кооперации, базирующаяся на выделении целевых показателей в рамках стратегического контроллинга и сформированной стратегии развития, дает возможность руководству создать мощный центр управления по принятию эффективных управленческих решений. «Стратегический контроллинг должен помогать организации эффективно использовать ее преимущества и создавать новые потенциалы для успешной деятельности на перспективу» [4, с. 40].

Мы придерживаемся мнения, что внедрение системы стратегического контроллинга с выделением целевых показателей деятельности является достаточно сложным процессом. Поэтому предлагаем выделить следующие этапы, последовательное выполнение которых даст возможность практического функционирования системы стратегического контроллинга на предприятиях потребительской кооперации.

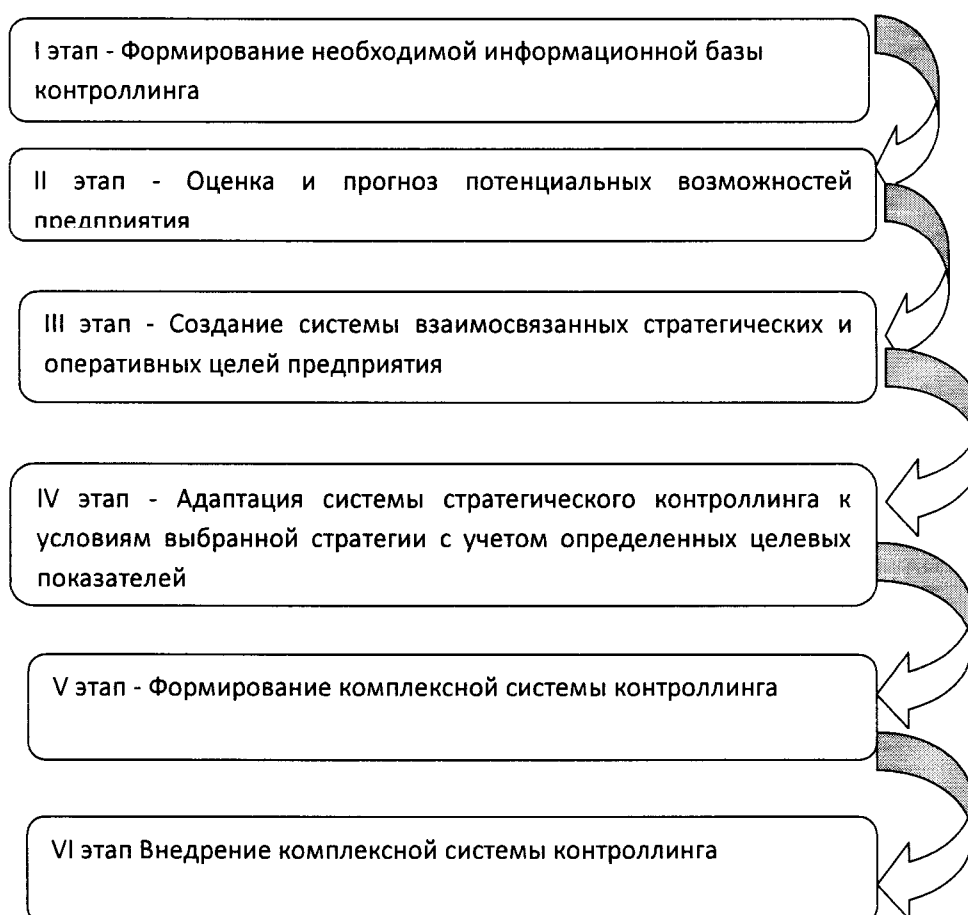


Рис.1. Основные этапы формирования системы стратегического контроллинга на предприятиях потребительской кооперации

Определение целевых показателей в системе стратегического контроллинга формирует структурированную управленческую информацию, которая ориентирует руководство предприятия на четкое понимание причин возникновения той или иной хозяйственной ситуации. В результате руководство предприятия имеет возможность своевременно реагировать на происходящее с целью минимизации негативных последствий. При отсутствии структурированных целей и измеряемых показателей предприятие сталкивается с проблемой несогласованности в работе, как отдельных подразделений, так и предприятия в целом.

При формировании системы стратегического контроллинга с использованием целевых показателей необходимо учитывать все приоритетные направления развития предприятий потребительской кооперации. Такой подход дает возможность обеспечить многомерный подход к формированию целевых показателей, которые будут учтены при выборе стратегии.

Основные приоритеты или проекции развития предприятий потребительской кооперации должны отражать ключевые аспекты деятельности. Мы считаем, что при формировании системы целевых показателей необходимо взять за основу перспективы, которые были предложены Р.Капланом и Д.Нортоном (финансы, клиенты, бизнес, процессы, кадры). В условиях информационных и глобализационных изменений «сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который изменяет представление и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей» [2, с. 28-29].

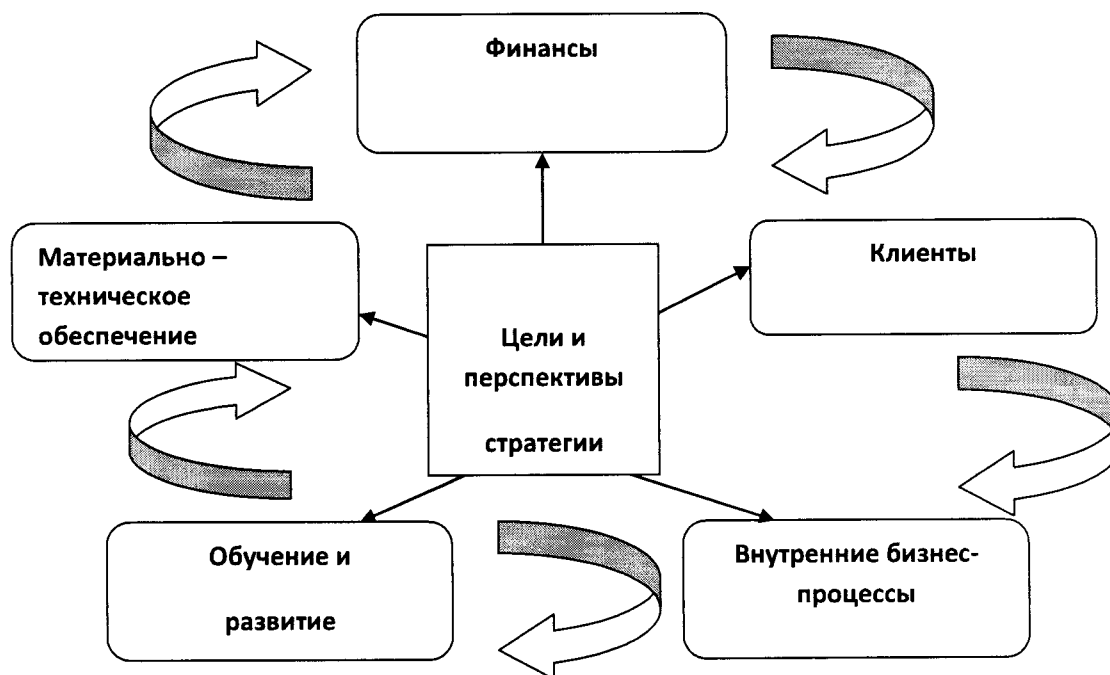


Рис. 2. Модель системы сбалансированных показателей для предприятий потребительской кооперации

При этом формирование BSC (Balanced Scorecard) будет способствовать рассмотрению финансовых и нефинансовых целевых показателей в комплексе, что, в свою очередь, повысит эффективность деятельности предприятий потребительской кооперации.

Мы считаем, что предложенные Р.Капланом и Д.Нортоном перспективы, которые входят в состав сбалансированной системы показателей, не являются неизменными, и поэтому могут дополняться с учетом особенностей и специфики деятельности предприятия.

Формирование эффективной стратегии деятельности предприятий потребительской кооперации в значительной степени зависит от состояния необоротных активов. Поскольку в структуре баланса предприятий потребительской кооперации значительный удельный вес занимают необоротные активы, то включение такой перспективы, как материально – техническое снабжение в систему BSC с выделением соответствующих целевых показателей является, на наш взгляд, достаточно логичным.

Сбалансированная система показателей должна формироваться с учетом причинно – следственных связей, факторов успеха и взаимосвязи с финансовыми результатами деятельности предприятий потребительской кооперации.

На наш взгляд, концептуальной основой развития и практического использования системы стратегического контроллинга с выделением целевых показателей на предприятиях потребительской кооперации Украины является его понимание как процесса рационального управления с целью выявления наиболее перспективных направлений развития и уменьшения рисков всех видов деятельности.

Литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И.Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.-416 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003 –320 с.
3. Малышева Л.А. Методические подходы к оценке эффективности контроллинга. Препринт./ Л.А.Малышева Екатеринбург : институт УрО РАН , 2003. – 66с.
4. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес – контроллинг/ Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова ; М.: Издательство «Альфа-Пресс».- 2006.- 288с.