

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение в контроллинг

1.1 Сущность контроллинга

1.2 Функции и задачи контроллинга

1.3 Контроллинг направлений деятельности. Контроллинг в системе управления

1.4 Определение структуры контроллинга. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга

1.5 Функции контроллинга в теории и практике управления

1.6 Инструменты менеджмента для руководства и стимулирования сотрудников

1.7 Инструменты менеджмента для планирования и регулирования деятельности подразделений предприятия

1.8 Портфельный анализ

2. Практическая часть

2.1 Характеристика объекта управления

2.2 Анализ факторов внешней среды

2.3 Анализ факторов внутренней среды

2.4 Выводы и дальнейшее направление развития организации

Используемая литература

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА

Сегодня не существует однозначного определения понятия "контроллинг", но практически никто не отрицает, что это новая концепция в управлении, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. control - руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем. В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- * адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- * согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- * координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес- процессам;
- * создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- * создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;
- * адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды. Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки

основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что контроллинг - это не та система, которая автоматически обеспечивает успех предприятия, освобождая менеджеров от функций управления. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

- * ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе - философия доходности;
- * формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;
- * создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;
- * разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает оперативность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Цикл контроллинга включает в себя интегративные этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений. Этап планирования в рамках цикла контроллинга осуществляется по технологии "встречных потоков", сначала планирование производится "сверху вниз" (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням). Затем идет встречный поток "снизу вверх". Как следствие, одна из задач контроллинга - разработка методики корректировки плановых заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план по предприятию.

Этап контроля отклонений плана от факта предусматривает анализ фактических данных по контролируемым величинам и выработку мероприятий по устранению нежелательных отклонений. При этом каждый работник предприятия должен действовать самостоятельно по устранению отклонений в пределах определенной ему компетенции. В случае отклонений, превышающих его компетенцию, работник обращается на более высокий уровень иерархии управления.

1.2 ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЛИНГА

Контроллинг как концепция системы управления послужила ответом на изменения внешних условий функционирования организаций (предприятий). Эволюция, функций управления организацией (планирование по отдельным аспектам трансформировалось в комплексное программно-целевое планирование, управление сбытом и продажами - в маркетинг, бухгалтерский и производственный учет - в систему контроля и регулирования) с интегрированием в систему контроллинга отражает основную тенденцию комплексного подхода к управлению (рис. 1.1).

Контроллинг ориентирован прежде всего на поддержку процессов принятия решений. Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т.е. в функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Цели контроллинга - как направления деятельности - непосредственно вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических терминах, например в

достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности.

Функции контроллинга определяются: поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

Рнс. 1.1. Эволюция функций управления организацией

В сфере учета анализ и контроллинг включают создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства. Это необходимо для разработки и в дальнейшем для поддержания системы ведения внутреннего учета информации о протекании технологических процессов. Важными являются подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Поддержка процесса планирования заключается в выполнении следующих задач контроллинга:

- * формирование и развитие системы комплексного планирования;
- * разработка методов планирования;
- * определение необходимой для планирования информации, источников информации и путей ее получения.

Система контроллинга информационно поддерживает разработку базисных планов предприятия (продаж, ликвидности, инвестиций и т.д), координирует отдельные планы по времени и содержанию, проверяет составленные планы на полноту и реализуемость и позволяет составить единый оперативный (годовой) план предприятия. В рамках системы контроллинга определяется, как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реализации запланированных действий, служба контроллинга не определяет что планировать, а советует как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий. Ответственность за реализацию планов остается в компетенции линейных руководителей.

Контроль за реализацией планов предполагает разработку методов ведения контроля, определение места его проведения, и объем. На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин в соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик и выявляется степень достижения поставленной цели. Далее проводится анализ отклонений с выяснением причин их появления. По результатам анализа вырабатываются предложения по уменьшению отклонений.

При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входит разработка архитектуры информационной системы, стандартизация

информационных каналов и носителей, и выбор методов обработки информации. Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление руководству существенной для принятия управленческих решений информации. В задачи контроллинга входит также проведение специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития организации (предприятия) в рыночных условиях.

В каждом отдельном случае функции службы контроллинга зависят от многих обстоятельств, но если обобщить существующую практику предприятий, то можно получить некоторый идеальный перечень основных функций и задач контроллинга, представленный ниже (функции выделены полужирным шрифтом).

Основные функции и задачи контроллинга

В крупных организациях целесообразно создавать специализированную службу контроллинга. Небольшие по размеру организации, как правило, не имеют в самой структуре такой службы.

На малых предприятиях основные функции контроллинга выполняет либо руководитель фирмы, либо его заместитель. При этом многие задачи интегрируются и упрощаются. Например, задачи разработки планов, их координации и проверки на реализуемость можно рассматривать как единую задачу, если ее выполняет сам руководитель предприятий. Небольшие предприятия очень редко решают также проблемы покупки других фирм или продажи филиалов. На среднем по размерам предприятии с монопроизводством объем функций и задач учета, планирования и отчета будет, естественно, меньшим по сравнению с многопрофильным предприятием.

В условиях ухудшения экономического положения на предприятии, которое проявляется в снижении уровня ликвидности и рентабельности, от служб контроллинга ожидают в большей степени услуг по координации планов, анализу причин отклонения планов от факта, а также рекомендаций по обеспечению выживания на ближайшую перспективу.

Функции и задачи контроллинга постоянно дополняются и изменяются по содержанию. Меняется весомость отдельных задач. Так, великая экономическая депрессия 30-х годов нашего столетия показала американским предпринимателям значимость управленческого учета и планирования для обеспечения выживаемости предприятия в долгосрочной перспективе. До этого момента практики забывали об этих функциях управления или не придавали им должного значения. Середина 30-х годов в США была периодом интенсивного роста числа предприятий, внедряющих принципы и философию контроллинга. [1]

1.3 КОНТРОЛЛИНГ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

В большинстве литературных источников, посвященных вопросам стратегического и оперативного контроллинга, очень лаконично определяется сущность каждого из рассматриваемых аспектов контроллинга (рис. 2.1):

- * "Делать правильное дело" - стратегический контроллинг;
- * "Делать дело правильно" - оперативный контроллинг.

Таким образом, можно утверждать, что стратегический контроллинг должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического контроллинга выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач. Она предоставляет необходимую информацию, ориентирующую руководство в процессе принятия решения.

Основная задача оперативного контроллинга - оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли. Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки. Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. Так, оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени: до года. Стратегический контроллинг в современном менеджменте не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периоде.

Использование методологии стратегического и оперативного контроллинга в качестве инструмента поддержки деятельности менеджеров может существенно повысить эффективность функционирования системы управления организацией (предприятием).

В организациях, различающих и признающих важность как оперативного, так и стратегического менеджмента, как правило, выделяют в самостоятельные организационные единицы подразделения оперативного и стратегического контроллинга. Рассмотрим основные понятия, задачи и отличия стратегического и оперативного контроллинга.

Рис. 1.2. Разграничение стратегического и оперативного

Ниже приведены отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием (табл. 1.1).

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний напротив, "смотрит" в настоящее. Ниже перечислены их характерные отличия:

- * стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг - на конкретный результат;
- * контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих направлений контроллинга;
- * объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- * в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегическом - самоконтроль. [1]

Таблица 1.1.

1.4 Определение структуры контроллинга. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга

Система контроллинга на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контроллинга присутствует сильная организационная составляющая -- люди, которые занимаются контроллингом, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчиненных -- к руководителям.

Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.

Поскольку основная функция контроллинга на предприятии -- анализ и управление затратами и прибылью, служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять ее в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятия.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.
2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.
3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.
4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

В соответствии с вышеприведенными требованиями возникают возможные варианты создания контроллинга и ее места в организационной структуре предприятия.

На первом этапе существования служба контроллинга представляет собой рабочую группу из 3--4 человек, которая выполняет роль аналитической службы и обеспечивает руководителей (в первую очередь заместителя директора по экономике, финансового директора, коммерческого директора) оперативной информацией о состоянии затрат на предприятии, периодически составляет развернутые аналитические отчеты, прогнозирует показатели финансово-экономического положения предприятия, проводит экономическую экспертизу управленческих решений, связанных с затратами и прибылью, налаживает методику планирования в планово-экономическом отделе. На первоначальном этапе работы

службы контроллинга нет необходимости привлекать дополнительных сотрудников для сбора контроллинговой информации на уровне цехов предприятия, так как заполнение аналитических форм для службы контроллинга можно возложить на экономистов цехов. Таким образом, служба контроллинга на предприятии в этот период деятельности представляет собой небольшую группу высококвалифицированных специалистов, обладающих достаточно большими полномочиями и доступом ко всему объему экономической информации. Как и любая финансово-экономическая служба, служба контроллинга в течение определенного периода становления устанавливает связи с другими службами и отделами, налаживает информационное сотрудничество, происходит более точное разделение функций. В крупных европейских компаниях период становления контроллинга доходил до 6 лет.

Впоследствии служба контроллинга может расширить свое влияние и свой штат, для чего в каждый цех может быть назначен свой контроллер, который будет отслеживать и анализировать отклонения фактических параметров работы (прежде всего затрат) от плановых. Такая организация работы службы контроллинга существует во многих крупных европейских промышленных компаниях. [2]

1.5 ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛЕРА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент объединяет две функции: руководство и управление. Этим объясняется, почему часто употребляют американский термин менеджмент. В немецком языке нет общеупотребительного выражения, имеющего тот же смысл. Когда говорят о руководителях, имеют в виду работников, которые должны знать, что им нужно делать (свои функции), которых необходимо подбирать и оценивать, мотивировать и стимулировать и которым сегодня менеджер уже не может просто отдавать приказания, он должен убеждать их. Функция управления относится к руководящему аппарату. Здесь речь идет об управлении деятельностью подразделения, например, в качестве руководителя продуктовой группы, руководителя производства, руководителя отдела закупок. При реализации функции управления процессами должна быть достигнута цель и спланирован путь достижения этой цели, а также должен существовать набор инструментов, с помощью которых можно регулировать активный бизнес в соответствии с плановым курсом.

Контроллер выполняет роль лоцмана при реализации менеджером функции управления. Он является "продавцом" целей и планов и должен создать аппарат, помогающий определить "местонахождение" предприятия на данный момент на основе сравнений плановых и фактических показателей и разработать, соответствующие корректирующие мероприятия. Вместе с тем планирование нельзя отделить от руководства. Цели и планы только тогда реалистичны, когда за ними стоит кто-то, занимающийся их реализацией. Этот кто-то должен быть мотивирован и вовлечен в работу. В связи с этим контроллер в качестве продавца планов должен заниматься линейным менеджментом. Предпочтительнее в 100 случаях стать на 1% лучше, чем в одном случае на 100%.

В качестве модели, описывающей сервисные задачи руководства и управления, стоящие перед контроллером, служит представленная на рис.1.3. система

менеджмента. Данная концепция была разработана под руководством автора в Академии менеджмента (г Мюнхен) при Немецком институте экономики.

Рис.1.3. Система менеджмента

Круговая модель "W-E-G" похожа на картинку-ребус. Она должна инициировать формулирование миссии предприятия и ее обнародование. Вместе с тем символы W E G служат катализаторами установления целей по росту, уровню развития и прибыли. Если целевая картина складывается благодаря идеалам: "служить здоровью"; "сервис в международном масштабе"; "первое место по разработкам"; "решаем проблемы"; "лидер по ценам"; "производим продукцию известной марки", то цели на пути реализации целевой картины должны быть конкретными и количественно определенными.

Постановка целей не может быть ограничена только показателями прибыли. Требуется найти компромисс между ростом, уровнем развития и прибылью. Так, в интересах увеличения доли рынка необходимо пожертвовать шансами на повышение цен. В пределах возможной суммы прибыли следует зарезервировать суммы на НИОКР, предназначенные для долгосрочного обеспечения целевой картины.

1.6 ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РУКОВОДСТВА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

При выборе инструментов менеджмента для руководства и стимулирования сотрудников на первом месте стоят принципы руководства. Это означает, что целевая картина "ПУТЬ" (WEG) должна быть конкретизирована с точки зрения функции руководства людьми: какой мы хотим видеть реализацию этой функции на своем предприятии. Например, можно для каждого начальника в письменной форме однозначно установить, что он должен выполнять роль тренера, как в футболе: он должен заботиться о том, чтобы у его подчиненных была высокая результативность труда (W - рост), чтобы они ставили цели по самосовершенствованию и продвигались вперед (E - развитие) и в зависимости от этого улучшалось их финансовое положение (G - прибыль, в этом случае G - жалование). Таким образом, формула WEG пригодна не только для интерпретации того, что находится справа на рис. 1.3., где речь идет о постановке целей, планировании и регулировании.

"Излучение" целевой картины предприятия WEG (рост -- развитие - прибыль) распространяется также на то, что изображено на рис.1.3. слева, где речь идет о руководстве людьми.

В другом отсеке "ящичка" с инструментами управления находятся методы, позволяющие проверить, насколько организация соответствует задачам функции руководства. Для этого необходимо ответить на вопросы: ясно ли, что должен делать каждый; как распределяются задачи отдела между его сотрудниками; встречаются ли случаи простоя или дублирования ответственности (не перегружен или недогружен ли кто-то); есть ли у каждого только один начальник; имеется ли у каждого замена?

Эти вопросы могут быть поставлены в отношении любой формы организационной структуры, которая разместилась на рис. 1.3. во втором отсеке справа. Например,

ставится задача выбора между функциональной или продуктовой организацией. Вместе с тем для менеджера не имеет значения, является он руководителем отдела сбыта или руководителем продуктовой группы; организационные вопросы руководства людьми, в том числе закрепление задач и полномочий за сотрудниками, одинаково важны для него в обоих случаях.

После того как выполнен анализ существующей организации и установлено, соответствует ли она целям руководства, и на этой основе проведены необходимые мероприятия по совершенствованию организационной структуры, можно приступать к определению и описанию функций в форме должностных инструкций. В них ясно излагается, какие задачи стоят перед работником, а также какие полномочия он имеет. Эти инструкции, содержащие перечень требований, предъявляемых к реализации функций, являются вспомогательным средством, хорошо зарекомендовавшим себя в процессе поиска новых работников на начальном этапе их деятельности и для решения задач стимулирования. Таким образом, описание функции оказывается полезным как с организационной, так и с психологической точки зрения. Однако они не должны быть составлены таким образом, чтобы цементировать основные положения и сковывать инициативу занимающего должность лица.

В связи с этим описание функций не должны охватывать все обязанности. Чем больше деталей они содержат, тем сильнее стесняют и тем быстрее устаревают. Кроме того, абсолютно точное описание функций часто приводит к результату, противоположному желаемому. Так, на одной крупной фирме руководитель службы охраны получил длинную детализированную должностную инструкцию. Весной на крыше административного здания появились большие сосульки. Никто не позаботился о том, чтобы их снять, хотя каждый думал, что этим должна была бы заняться именно охрана. И вот в один из дней сосулька упала на голову посетителю. Все возмущались. Руководителя службы охраны вызвали для объяснения на правление фирмы. Он взял с собой свою должностную инструкцию, в которой подробно расписаны все его многочисленные обязанности, среди которых, однако, не была упомянута уборка сосулек, поскольку должностная инструкция была разработана летом.

Чтобы ничего похожего не случилось, при описании функций рекомендуется придерживаться правила Наполеона, в соответствии с которым директивы должны быть краткими и неточными. Почему? Чтобы офицеры принимали решения самостоятельно по собственной инициативе в зависимости от ситуации. Это правило, вполне пригодное и для экономики, предполагает, однако, что начальник выполняет функции тренера для своих подчиненных - отдельно для каждого игрока и для команды в целом. Должностные инструкции не должны использоваться таким образом, чтобы сотрудники вытесняли своих начальников и отстаивали тем самым свою "территорию". Если они применяются именно таким образом, то должностные инструкции бюрократически закрепляют плохой стиль управления.

В четвертом отсеке слева на рис.1.3. располагается информация для руководства, которая служит для мотивации работников. Ведь то, чего не знаешь, не имеет

значения. Если кто-то должен выполнить определенные задачи и выступать в определенной роли, то он должен знать, для чего это нужно. Информировать его об этом должен его начальник. Если углубляться в данном вопросе в детали, то следует обсудить пути передачи информации сверху вниз, снизу вверх, по горизонтали и по диагонали.

Чтобы дать пояснения относительно инструментария дня руководства сотрудниками, можно напомнить историю о трех камнетесах, которых прохожий спрашивает, что они делают. "Я стесываю камни", - сказал первый. "Я должен зарабатывать деньги", - ответил второй. "Я строю собор" - сказал третий. Именно третий камнетес мотивирован выполнять свою задачу, потому что он информирован. В таких случаях цель предприятия и цель работника совпадают.

Инструментарий оценки и стимулирования работников необходим, чтобы по возможности поддерживать равновесие между требованиями, предъявляемыми к функции, и квалификацией выполняющего ее сотрудника. Часто бывает необходимо пересмотреть задачи в рамках некоторой функции применительно к квалификации работника, особенно если есть проблемы на рынке труда. Вместе с тем следует стимулировать сотрудника, чтобы он мог выполнять все требования, предъявляемые к его функции, и для этого нужно шаг за шагом привлекать его к решению все новых задач. А когда он освоит все, для его стимулирования можно будет использовать либо ротацию, либо перевод с линейной должности на штабную (иди наоборот), либо повышение.

Таким образом, задачи руководства людьми не должны быть, жестко регламентированными и статичными, а скорее гибкими и динамичными, "Нужный человек в нужном месте" - это такая же иллюзия, как и "оптимизация прибыли".

Можно быть только на пути к этому, но никогда не достичь результата.

1.7 ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Планирование обеспечивает реализуемость целей предприятия во всех его подразделениях, поэтому сначала была проведена работа по созданию соответствующей целям организационной структуры. Вместе с тем планы (имеются в виду оперативные планы в рамках внутреннего и внешнего контура планирования) должны получить одобрение с точки зрения их соответствия поставленным целям и целевой картине. Когда разработан комплекс планов, то это означает и утверждение отдельных бюджетов. Система планирования обеспечила объединение частных расписаний движения в рамках решения общей задачи, что можно сравнить с подготовкой концертного номера. Каждый частный бюджет становится индивидуальным расписанием движения для соответствующего менеджера, выполняющего функции управления. Бюджеты устанавливают количественные рамки для делегирования полномочий. В этом смысле бюджеты своего рода братья-близнецы с описаниями функций, которые, со своей стороны, дают качественную характеристику для установленной меры ответственности.

Результатом действительно реализованных плановых решений является фактическая информация. В четвертом отсеке справа на рис.1.3. параллельно

информации, необходимой для руководства людьми, наладится информация, необходимая для управления процессами. Здесь представлены блоки информационной системы менеджмента, которая в рамках управленческой модели контроллинга должна представлять собой преимущественно информационную систему менеджмента по прибыли.

Контроллинг - это прежде всего сопоставление фактических и плановых показателей. Возникшие отклонения являются сигналами для корректировок. [3]

1.8 ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Портфельный анализ - новый метод, позволяющий улучшить стратегическое планирование на предприятии. Этот метод предполагает анализ стратегий предприятия в долгосрочном плане. На базе результатов портфельного анализа руководство предприятия может принимать более взвешенные решения о направлениях деятельности предприятия в будущем.

Вследствие непрерывного роста и относительно высокой рентабельности бизнеса в прошлом предпринимательские стратегии были в основном ориентированы на рыночную экспансию. Однако в результате падающих темпов роста рынков, усилившейся конкурентной борьбы за рыночные доли и снизившейся рентабельности многие предприятия были вынуждены консолидировать свой бизнес. Для того чтобы выжить в долгосрочной перспективе, предприятию следовало преодолеть структурные проблемы.

Руководство предприятия должно ответить на следующие вопросы:

- 1) какова ситуация с конкуренцией?
- 2) сбалансирована ли продуктовая программа (продуктовый микс) на имеющихся рынках?
- 3) предлагаются ли собственные продукты на привлекательных рынках?
- 4) не оперирует ли предприятие на слишком большом числе локальных рынков?
- 5) на каких стадиях жизненного цикла находятся отдельные продуктовые группы?
- 6) насколько велика доходность отдельных продуктовых групп?
- 7) какие продуктовые группы необходимо стимулировать?
- 8) какие продуктовые группы следует в будущем исключить из ассортиментной программы, когда они станут убыточными?
- 9) нужно ли в будущем внедрить на рынок новые продукты?
- 10) какие денежные потоки мы можем ожидать в будущем от отдельных продуктовых групп?
- 11) какие инвестиции необходимо произвести в будущем для отдельных продуктовых групп?
- 12) каких стратегий следует придерживаться для улучшения положения предприятия в будущем?

Портфельный анализ является подходящим методом для ответа на поставленные вопросы.

При помощи портфельного анализа предприятие разделяют на стратегические бизнес-единицы и анализируют их по отдельности. В качестве стратегических бизнес-единиц которые можно использовать и в краткосрочном планировании,

особенно подходят продуктовые группы. Для отдельных продуктовых групп в дальнейшем можно разработать различные стратегии.

Понятие портфеля пришло из финансовой сферы и первоначально использовалось для анализа финансовых вложений в ценные бумаги. Однако в дальнейшем концепция портфельного анализа и планирования распространилась и на продуктовую программу предприятия, которая оценивалась по специальным критериям.

Стратегические бизнес-единицы действуют (позиционируются) в стратегических сегментах бизнеса (бизнес-сегментах). Предприятие состоит из отдельных стратегических сегментов бизнеса, которые анализируются с учетом их взаимовлияния. Стратегический сегмент бизнеса представляет собой продуктово-рыночную комбинацию, для которой можно разработать самостоятельную стратегию развития. Шансы и риски каждого стратегического сегмента бизнеса зависят от определенных факторов успеха.

Стратегическая бизнес-единица охватывает однородные программы продуктов и услуг для одного специфического рынка с единой конкурентной ситуацией. На практике часто в качестве стратегических бизнес-единиц принимают продукты, продуктовые группы или наборы услуг. Путем образования стратегических бизнес-единиц должны создаваться транспарентные и независимо планируемые продуктовые группы, представляющие собой потенциал успеха предприятия.

При образовании стратегических бизнес-единиц у предприятия появляются следующие преимущества, повышающие его конкурентоспособность:

- 1) разгружаются руководители предприятия,
- 2) делегируются специальным менеджерам ответственность и полномочия на управление стратегическими бизнес-единицами,
- 3) развивается сотрудничество функциональных служб предприятия при принятии рыночных решений,
- 4) повышается гибкость вследствие децентрализации продуктово-рыночных решений,
- 5) усиливается мотивация менеджеров посредством их привлечения к разработке стратегий,
- 6) усиливается идентификация с целями предприятия у менеджеров,
- 7) повышается ответственность менеджеров за достижение запланированных результатов,
- 8) сохраняются функциональные организационные формы;
- 9) улучшаются планирование, контроль и регулирование на предприятии.

Стратегические бизнес-единицы представляют собой продуктовые группы, пригодные для управления и в краткосрочном периоде. В основе портфельного анализа лежит образование стратегических бизнес-единиц, действующих в стратегических сегментах бизнеса. Для стратегических бизнес-единиц можно разработать самостоятельные стратегии. Образование стратегических бизнес-единиц создает ряд преимуществ для предприятия и его менеджеров в конкурентной борьбе. Портфельный анализ облегчает стратегическое планирование.

[4]

2. Практическая часть

2.1 Характеристика объекта управления

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Березниковский завод железобетонных конструкций" (БЗЖБК).

Место нахождения: Пермский край, г. Березники, ул. Ленина, 82.

Создание промышленности сборного железобетона в Березниках относится к началу 50х годов, когда (в 1951 году) была пущена первая очередь армопенобетонного завода при существующем в то время тресте Севуралтяжстрой. В 1953г. был построен первый опытный 9-ти квартирный дом из крупных блоков и панелей, 1 апреля 1955г. Пущена вторая очередь армопенобетонного завода. Мощность завода была 25 тыс. м3 изделий в год.

Постановлением Пермского совнархоза №267 от 01.10.58г. мелкие предприятия строительной индустрии Березниковского треста №1 были объединены с вновь строящимся заводом ЖБК-4. Таким образом, завод располагался на пяти разбросанных по всему городу площадках. В 1958г. было выдано 52 тыс. м3 сборного железобетона.

В 1959г. завод начал выпускать изделия для крупнопанельных домов, что явилось значительным событием в деле индустриализации строительства жилья. В начале 60х годов одним из первых в Советском Союзе освоил производство 24 метровых форм, собираемых из двух половин сводчатых плит пролетом 12 и 18метров, предварительно напряженных 2х скатных 18 метровых балок.

С пуском в 1964году цеха по производству изделий для промстроительства завод приступил к освоению прогрессивных конструкций новых промышленных серий. Наряду с освоением новых видов продукции, освоением ее технического уровня, много внимания уделялось на заводе совершенствованию технологии, механизации и автоматизации производства, улучшению условий труда и его организации. Проведение указанных мероприятий позволяло заводу в течение длительного времени успешно решать стоящие перед ним задачи, добиваться высоких технико-экономических показателей. В 1974г. объем производства составил 170 тыс. м3 сборного железобетона.

На начало 70х годов было намечено расширение, реконструкция и техническое перевооружение ведущих цехов, но из-за невыделения средств из года в год откладывалось вплоть до1987г. Вследствие чего основное технологическое оборудование морально и физически устарело и работает менее производительно. В связи с этим ухудшились условия труда. Меры, принимаемые на заводе по техническому совершенствованию производства, проводимые силами за счет средств предприятия малоэффективны. Кроме того проведенные в 1975-1977гг. организационные мероприятия по объединению завода ЖБК-4 и КПД, передача их из одной организации другой и обратно привело к снижению привело к снижению производительности труда и эффективности производства в целом, усилило текучесть кадров.

На сегодняшний день данное предприятие не инвестируется, имеет устаревшее

оборудование, поэтому качество вырабатываемой продукции невысокое.
ООО "БЗЖБК" специализируется в отрасли строительной индустрии и выпускает продукцию, ее перечень:

- плиты пустотные,
- плиты теплотрасс,
- забор, стеновые панели,
- прогоны, тротуарная плитка,
- панели резервуаров,
- фундаментные подушки,
- сваи, лотки,
- фундаментные блоки,
- бетонные грузы, блоки, бордюры,
- перемычки и др.

На предприятии ООО "БЗЖБК" работают 200 человек около 160 из них работают на производстве. По размеру организации могут быть малые, средние и крупные. Данное предприятие относится к средним, так как количество его работников находится в пределах от 100 до 500. Штатное расписание рабочих и руководителей составляет на 1200 м3 сборного железобетона, 300 м3 фундаментных блоков и 100 м3 бордюрного камня.

Месячные объемы производства составляют:

- 838 м3 - сборный железобетон,
- 450 м3 - блоки,
- 12 м3 - бордюры.

Таблица 2.1. Динамика объемов производства за два года:

Наименование

2004г.

2003г.

Сборный Ж/Б

6000 м3

4000 м3

Блоки

1548 м3

1125 м3

Бордюры

206 м3

392 м3

Можно сделать вывод, что объемы производства сборного железобетона и блоков увеличились, а бордюров уменьшились.

2.2 Анализ факторов внешней среды

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственно окружения. Анализ факторов внешней среды дает возможность выявить особенности социально-экономической системы, воздействие с которой оказывает прямое или косвенное воздействие на положение организации.[5]

К факторам прямого воздействия относятся:

1) Поставщики

Это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

При выборе поставщика экономист оценивает поставщиков по следующим показателям: качество продукции, условия оплаты, имидж поставщика, наличие сертификата СМК, условия поставки ТМЦ.

Для производства продукции необходим следующие основные материалы:

Таблица 2.2.

Материалы

Поставщики

Щебень

ООО "ДорСтройТранс"
ООО ЗападУралНепруд"

Металл

ООО "Стройтехцентр"
ООО "Куна"
ООО "Элмет"

Цемент

ОАО "Горнозаводскцемент"

Песок

"Тодос"

Поставщиками тепло и электроэнергии, воды и газа являются березниковские предприятия.

2) Клиентура

Изучение потребителей позволяет определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров.

Завод поставляет продукцию только на внутренний рынок. Качество продукции не соответствует мировым стандартам, поэтому ЖБК не работает с зарубежными потребителями, производителями, промежуточными продавцами и государственными учреждениями. Заказчики и покупатели производимой продукции: Ависма, Горнозаводск цемент, Кризол, Метастрой, Губаха кокс, Железобетон СтройСервис, Уралкалий, Коми Энерго Монтаж Автоматика г. Ижевск.

3) Конкуренты

Исследование конкурентов. Основная задача данного исследования заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами

Конкурентами являются такие предприятия, как ООО Торговый дом "Мостодоржелезобетон", ООО "Кунгурский завод ЖБИ", Верещагинский завод ЖБК, ООО "ЖБИ - Монолит" г. Лысьва, ООО "Завод Стройдеталь" г. Чайковский и другие. В г. Березники ООО "БЗЖБК" конкурентов как таковых не имеет. Например, "Тодес", "Стройматериалы" не могут быть конкурентами, так как они занимают очень малый сегмент рынка и не влияют на спрос продукции.

Недостатками по отношению к конкурентам можно выделить невысокое качество выпускаемой продукции, устаревшая технология производства продукции, но при этом преимуществом является территориальное положение, т.е. на территории г.

Березники и Соликамск, ЖБК занимает наибольший сегмент рынка.

К факторам косвенного воздействия относятся:

1) Экономическая ситуация в стране и отрасли, тенденции развития и состояния рынка продукции

Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов. Так, например увеличение курса доллара может привести к увеличению стоимости электроэнергии и других ресурсов, что отразится на цене товаров, а следовательно на спросе на данный товар. Можно сказать о потребительской корзине граждан, т.е. при ее увеличении возможности покупательных способностей увеличиваются, что тоже можно связать с увеличением спроса на жилье.

2) Политическая среда

Законодательство на федеральном, региональном и местном уровне, различные нормативные акты действуют положительно или отрицательно на деятельность предприятия. В виде примера можно привести Закон Пермской области №2453-543 от 5.09.2005г. Об областной целевой программе "Обеспечение жильем молодых семей в Пермской области на 2005-2010годы. Данный закон отразится как в политических факторах, так и в экономических, и демографических, следовательно поведет за собой увеличение спроса на жилье и на строительные материалы.

3) Научно-техническая среда

Износ оборудования на данном предприятии составляет около 80%, хотя производственные мощности загружены не полностью. ООО "БЗЖБК" производит продукцию по предварительным заказам, т.е. можно привлекать новых заказчиков для увеличения объемов выпуска. Так же необходима смена изношенного оборудования, которое бы соответствовало современным стандартам, благодаря чему улучшится качество выпускаемой продукции. Так же можно использовать энергосберегающее оборудование для снижения стоимости продукции. Внедрение новых технологий для производства нового вида продукции и за счет этого увеличения рынков сбыта.

ООО "БЗЖБК" относится к предприятиям с умеренной неопределенностью, так как большое количество факторов влияет на развитие ситуации - это демографическая ситуация в стране, регионе, социально-психологические характеристики покупателя, географическое месторасположение, и конечно факторы прямого воздействия. Но при этом динамика изменения данных факторов невысокая, следовательно можно спрогнозировать положение предприятия.

2.3 Анализ факторов внутренней среды

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.[5]

Миссия Общества с ограниченной ответственностью "Березниковский Завод железобетонных конструкций" заключается в обеспечении экономического роста,

улучшения инфраструктуры города и края за счет увеличения строительства: выпуск высококачественной продукции, обновление технологий для производства нового вида продукции и за счет этого увеличения рынков сбыта. Поиск новых потребителей продукции улучшенного качества, или предложение на рынок нового модифицированного продукта для увеличения доли сегмента, посредством производства и реализации плит пустотных, фундаментных блоков, фундаментных подушек, колонн, прогонов, удовлетворяющих стандартам. Это должно позволить Обществу получить оптимальную прибыль, а персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.

Совокупность целей, представленная в виде пятиуровневой иерархии называется моделью целевой ориентации. Построим данную иерархию для рассматриваемого предприятия:

1. Производство

1.1.Цель - требование: завоевание большей доли рынка выпускаемой продукции, разработка новых видов деятельности и выпуска новых товаров с целью выхода на новые рынки.

1.2.Цель - условие: увеличение нормы прибыли и объема продаж, повышение конкурентоспособности продукции.

1.3.Цель - программа: снижение издержек производства, замена изношенного оборудования.

1.4.Цель -план: разработать и внедрить программу снижения затрат по направлениям: материальные и энергетические ресурсы, разработать и реализовать план по снижению изношенности основных фондов.

1.5.Конкретные мероприятия: Модернизация бетоноукладчика на стадии формирования плит, улучшение работы отдела технического контроля.

2. Развитие внешних хозяйственных связей

2.1.Развитие связей с поставщиками

2.2.Поиск поставщиков по территориальной близости, высоким качеством и оптимально низкой стоимостью продукции

2.3.Разработать программу поиска и отбора поставщиков

2.4. Взаимовыгодные условия работы

2.5.Разработка маршрутов, времени поставок продукции.

3. Персонал

3.1.Обеспечение рабочих мест высококвалифицированными кадрами

3.2.Подбор высококвалифицированных кадров и повышение мотивации труда работников

3.3.Разработка и внедрение программы по постоянному повышению профессиональной квалификации кадров, и изучение мотивации их труда

3.4.Объективная и справедливая оценка вклада каждого работника в улучшение деятельности предприятия

3.5.Образование межфункциональных команд, использование горизонтальных связей, повышение благосостояния и социальных гарантий персонала.

Самой главной проблемой на предприятии ООО "БЗЖБК" является изношенное

оборудование. Необходима его смена на оборудование, которое бы соответствовало современным стандартам. Установление энергосберегающего оборудования для снижения стоимости продукции. Обновление технологий для производства нового вида продукции и за счет этого увеличения рынков сбыта. Поиск новых потребителей продукции улучшенного качества, или предложение на рынок нового модифицированного продукта для увеличения доли сегмента рынка, но и следовательно увеличения объема продаж, увеличения прибыли.

Организационная культура - это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Если начать говорить о разделяемых вещах материального мира, то на ООО "БЗЖБК" нет ни столовой, ни библиотеки, ни интернета, дизайна тоже как такового нет, хотя когда-то была и библиотека, и столовая, и магазин. Однако общее единство, сплоченность в коллективе присутствует. Коллектив всегда в курсе у кого и когда День Рождения, т.е. они помнят друг о друге. В коллективе присутствует поддержка. Хороший специалист с большим стажем всегда поможет, научит новичка. Их позитивные ценности таковы "Работа должна быть выполнена хорошо", "Я тоже могу оказаться в такой ситуации", негативные "Работа не волк, в лес не убежит", следовательно необходимо мотивировать работников, как материально - увеличивать размер вознаграждения за выполненные работы, так и создавать для этого все условия.

Рассматривая внутреннюю среду предприятия рассмотрим его организационную структуру:

Таблица 2.3. Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления

№

Наименование должностей руководителей
(директор и его заместители)

Кол-во подч-х подразд.
и работников

1.

Генеральный директор

14

2.

Начальник производственного отдела

2

3.

Главный энергетик

2

4.

Главный механик

1

5.

Главный бухгалтер

2

6.

Начальник отдела кадров

1

7.

Начальник планово-эк. отдела

1

8.

Начальник лаборатории

2

9.

Начальник отдела снабжения

2

10.

Начальник охраны

1

11.

Начальник транспортного цеха

2

12.

Начальник цеха №1

1

13.

Начальник цеха №4

1

Итого:

32

Таблица 2.4. Функциональное распределение подразделений предприятия

№

Наименование функций

Количество должностей руководителей (директор и его заместители),
подразделений и работников

1

Управление предприятием (А)

12

2

Маркетинг и продажи (М)

1

3

Управление производством (УП)

5

4

Производство (П)

2

5

Экономика, финансы и бухгалтерия (Э)

3

6

Управление персоналом (К)

1

7

Вспомогательные службы (В)

8

ИТОГО:

32

1. Управление предприятием (классическая функция администрирования) - включаются руководители всех уровней, показанные на схеме отдельно.
 2. Маркетинг и продажи (сбыт) - включают функции, связанные с закупками и поставками.
 3. Управление производством - включают функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами.
 4. Производство - включают функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства.
 5. Экономика, финансы и бухгалтерия - включают функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета.
 6. Управление персоналом (кадры) - включают функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала.
 7. Вспомогательные службы - включают функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства. [6]
- Структура управления является механистической и централизованной. Организационная структура управления построена по линейно-функциональному признаку.
- Весь объем работ по управлению распределяется между функциональными и производственными структурными подразделениями, которые действуют в соответствии с положениями о них, учрежденными директором.
- Функциональное управление сосредоточено, главным образом, на уровне управления. Верхний уровень управления представлен линейным руководителем,

который осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управления при руководителе созданы функциональные подразделения, которые представлены главными или ведущими специалистами, начальниками отделов.

Директор, главные специалисты, начальники отделов руководят и организуют деятельность подчиненных им функциональных отделов, основных и вспомогательных цехов. Они выступают в качестве помощника руководителя по отдельным функциям управления, готовят проекты решений, но одобряет и принимает решения директор.

Производственные подразделения (цехи) осуществляют силами своего коллектива законченный цикл. Цех, как правило, работает на основе внутрихозяйственного расчета. Для этого за ним закрепляют распоряжением руководителя необходимые для выполнения плана основные фонды и материальные оборотные средства, определяется порядок внутрихозяйственных отношений, а также ответственность за невыполнение обязанностей.

Производственные подразделения, производящие основную продукцию, являются основными, а занятые их обслуживанием - вспомогательными (транспортный цех).