

## РОЛЬ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.М. Габелев

*Нижегородский государственный университет*

Статья освещает вопрос установления целей организации с использованием инструментов контроллинга, подчеркивается необходимость стратегического контроллинга и целеполагания как элементов контроллинговой деятельности. Автор раскрывает понятие контроллинга посредством выделения всех его задач и связи с процессом целеполагания.

Контроллинг — это новый и современный инструмент, возникший в теории и практике управления. Как система экономического управления деятельностью организации он применяется в развитых экономических странах и уже внедряется в практику ряда российских предприятий. В настоящее время контроллинг чаще обозначается как управленческий учет, причем в данной интерпретации может теряться ряд направлений контроллинговой деятельности, связанных с целеполаганием и стратегическим управлением деятельностью организации.

Установление целей — определение качественных и количественных целей организации, установление критериев, служащих для оценки степени их достижения [1, с. 17]. Инструменты контроллинга должны быть задействованы и при определении миссии и философии фирмы (область стратегического контроллинга), и при постановке конкретных целей на этой основе (взаимодействие стратегического и оперативного контроллинга) [2, с. 14].

По поводу роли и задач контроллинга в процессах целеполагания Э. Майер пишет: «Очень важно, чтобы определяемые предприятием цели, принципы управления этими целями, способы достижения поставленных целей были известны каждому сотруднику фирмы» [3, с. 9]. Далее он отмечает, что процесс определения целей зависит от возможностей прогнозирования и предвидения состояния предприятия в будущем, от согласования целей оперативного и стратегического менеджмента; управление целями зависит от возможности принятия решений в рамках оперативного и стратегического менеджмента, а достижение целей зависит от возможности реализовать принципы оперативного менеджмента и способностей соответствующего персонала. Использование контроллинговых инструментов, в принципе, должно находить свое применение во всех направлениях деятельности организации, имеющих определенные цели.

Во-первых, важнейшим вопросом здесь является определение направлений (сфер) деятельности организации, в рамках которых должны устанавливаться стратегические и оперативные цели. Особый интерес и, пожалуй, наиболее справедливую позицию здесь имеет эмпирическая школа менеджмента. П. Дракер предлагает подходить к вопросу установления целей по направлениям бизнеса с учетом нахождения оптимального равновесия между его разнообразными потребностями и целями. Он пишет [4, с. 72–73]: «Единственно правильный путь управления бизнесом — это понять, что здравый смысл возможен и обязателен в этом процессе», поэтому отсутствует необходимость поиска какой-либо единой, универсальной цели бизнеса как своего рода «магической формулы», заменяющей

собой здравый смысл в управлении. Для этого необходимо с позиции здравого смысла сузить круг решаемых задач и существующих вариаций, что, по нашему мнению, весьма справедливо не только для целеполагания, но и для всего спектра контроллинговой деятельности, и обеспечить крепкую основу из фактов и методов для решения поставленной задачи. На вопрос какими и где должны быть установлены цели бизнеса, П. Дракер дает однозначный ответ, что «цели нужны в каждой сфере бизнеса, эффективность функционирования и результаты работы которой напрямую и коренным образом влияют на его выживание и процветание» [2, с. 73], а именно, обозначается восемь ключевых сфер: рыночное положение; инновации; производительность; материальные и финансовые ресурсы; прибыльность; работа и обучение менеджеров; работа рядового персонала и отношения с ним; ответственность перед обществом.

Позиция немецкой школы контроллинга в этом аспекте выражается в целесообразности определения качественных и количественных формулировок цели развития организации. Э. Майер, характеризуя философию фирмы, отмечает, что количественные и качественные формулировки цели организации определяют направление, в котором она движется, причем качественная цель (руководящая, генеральная) рассчитана на близкие и дальние перспективы [1, с. 74–75]. Таким образом, Э. Майер интерпретирует стратегические цели организации как цели, выраженные в качественном аспекте, а также оговаривается необходимость представления четкой и точной стратегической цели, в согласовании которой целесообразно участие всего коллектива организации, — для ее обозначения в качестве определенного фильтра управленческих решений, отбирающего их как вписывающиеся в общую стратегию фирмы, обозначенную данной целью. В отличие от качественных (стратегических и оперативных) целей, оперативные цели, по мнению Э. Майера, могут иметь количественное выражение: «Цель, определенная количественно (выраженная показателями), — это то, что должно быть достигнуто за средний период времени» [1, с. 75]; оперативные цели интерпретируются как комплекс количественных целей, реализуемых в рамках определенной стратегической концепции (качественной цели).

Во-вторых, задачей контроллинга является обеспечение (там, где это возможно) измеримости поставленных целей и определение критериев их эффективной реализации. В этом заключается определенная трудность, характеризуемая П. Дракером [2, с. 74]: «Главная трудность заключается на самом деле не в том, чтобы определить, какие цели нам нужны, а в том, чтобы решить, как установить их. Существует только один эффективный способ сделать это: определить, что будет измеряться в каждой сфере и каким будет критерий измерения». Одним из основных направлений исследований в современном американском бизнесе он называет проблему определения инструментов измерения достижения целей. Данная задача тесно сопрягается с методологическими направлениями контроллинговой деятельности, т.е. определением необходимых инструментов, способов и методов оценки и измерения движения предприятия к поставленным целям, в частности — в области обеспечения необходимой прибыльности и эффективности (например, метод полных затрат и сумм покрытия и т.д.).

В-третьих, задачей, стоящей перед контроллингом, является обеспечение взаимосвязки и непротиворечивости целей по всем направлениям, их анализ на предмет соответствия основной, генеральной цели развития организации, определение их реальности и соответствия прогнозируемому состоянию внешней и внутренней среды.

Применение контроллинговых инструментов предполагает, что процесс формирования и воплощения целей осуществляется в рамках единой корпоративной стратегии, которая определяет общие цели организации, разбивает их на несколько уровней с выделением определенных стратегических сфер: маркетинг, технология, финансы и т.д. Корпоративная стратегия формирует основные принципы деятельности организации, т.е. набор правил, определяющих, как организация должна действовать и что учитывать при принятии решений [5, с. 74].

Миссия и производственный профиль организации формируется на основе целого спектра параметров производственной системы, определяемых ее макро- и микросредой [6, с. 45]. Определение миссии и целей, основанное на балансе интересов, является одним из процессов стратегического управления, который может классифицироваться как совокупность трех подпроцессов: формирование миссии организации, отражающей смысл ее существования; определение долгосрочных целей; установление краткосрочных целей. Эффективная контроллинговая деятельность на данном этапе возможна только при наличии четкой и детальной проработки методического и организационного обеспечения практических процессов отслеживания выполнения стратегии, т.е. процессов, относящихся ко всем остальным составляющим контроллинга.

Одним из базисных моментов процесса целеполагания является определение миссии организации, причем решение данной задачи в рамках концепции контроллинга видится в использовании комплексного подхода к установлению миссии организации. К. Боумен отмечает, что хорошо сформулированная миссия может включать: 1) провозглашение убеждений и ценностей; 2) продукцию и услуги, которые организация будет реализовывать (либо потребности клиентов, которые фирма будет удовлетворять); 3) рынки, на которых организация будет функционировать; 4) способы выхода на рынок; 5) технологии, которые будет использовать организация; 6) политика роста и финансирования [7, с. 117].

Как следует из экономической теории, а также теории и практики управления, конечной целью любого предприятия, как известно, является извлечение максимальной прибыли (либо оптимальной прибыли — в зависимости от применяемого подхода). Достижение данной цели основано на определении и реализации набора целевых установок стратегического и тактического характера, а именно: увеличение объема продаж; достижение более высоких темпов роста производства и реализации; расширение рыночной доли; уменьшение затрат (как прямых, так и косвенных); максимизация сумм покрытия (маржинальной прибыли); увеличение прибыли относительно вложенного капитала (рост рентабельности капитала); оптимизация структуры капитала и т.д. Целевые установки предприятия определяются состоянием рыночной среды и экономики в целом, отраслевыми и региональными особенностями, этапом развития деятельности предприятия (стадий его жизненного цикла) и т.д. Необходимо отметить, что получение прибыли как основная цель деятельности коммерческой организации сейчас оспаривается некоторыми исследователями, в частности — в области управления качеством. Но в любом случае, с точки зрения практической реализации контроллинговых инструментов в деятельности предприятий, именно оптимальная (с позиции системно-

го мышления) или максимальная (с позиции прямолинейного мышления) прибыль должна являться основной целью системы экономического управления. Особое значение инструментарий контроллинга, позволяющий осуществлять гибкое взаимодействие функций планирования, учета и анализа, приобретает в процессе выработки модели взаимодействия с собственником по выплате доходов на вложенный капитал. В частности, данный вопрос актуален для обеспечения баланса интересов государства как собственника имущества и унитарных предприятий как субъектов хозяйственных отношений. Здесь механизмы по разработке моделей прогнозирования показателей финансово-хозяйственной деятельности и методической поддержке выработки и принятия управленческих решений служат для обеспечения эффективного управления прибылью предприятия с точки зрения системного подхода — ее оптимизации.

Особо важным моментом применения контроллинговых механизмов в процессе целеполагания является то, что при наличии множества целей различного уровня и направленности (цели в области маркетинга и сбыта, планирования и управления затратами, снабжения, складской и транспортной логистики и т.п.) необходимо обеспечить их корректность, взаимоувязку, соответствие условиям внешней и внутренней среды. Текущая работа контроллинга связана с установлением и отслеживанием выполнения так называемых «локальных целей экономической стратегии», которые должны отвечать ряду общих требований [6, с. 155]: 1) конкретность и измеримость целей; 2) ориентированность во времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели); 3) достижимость и реальность целей; 4) взаимоподдерживаемость целей (системность и непротиворечивость).

Целеполагание является отправной точкой для функционирования всех остальных направлений контроллинга. Цели предприятия должны иметь свою иерархию и, при необходимости, корректироваться в зависимости от сложившейся во внутренней или внешней среде ситуации.

### Литература

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М., 1998.
2. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. М., 1999.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. М., 1993.
4. Дракер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. М., 2002.
5. Мир управления проектами: Пер. с англ. М.: Аланс, 1993.
6. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1999.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. М., 1997.