

7.8. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ АВИАСТРОЕНИЯ

Чувашлова М.В., к.э.н., доцент
кафедра бухгалтерского учета и аудита

*Ульяновский государственный университет,
г. Ульяновск*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье представлено исследование взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения, обоснованы цели и задачи оперативного и стратегического контроллинга в корпоративных структурах авиастроения, выявлена специфика контроллинга в корпоративных структурах государственным участием.

Современное состояние контроллинга в Российской Федерации характеризуется уклоном в оперативный контроллинг, поскольку в методическом и инструментальном плане он хорошо разработан. К сожалению, такая направленность привела к искаженному толкованию роли контроллинга в корпоративном управлении и, соответственно, дискредитации самой сути контроллинга, неприятию его как со стороны персонала предприятия, не желающего изменений, и менеджмента, опасющегося конкуренции нового отдела, так и со стороны руководства, не видящего необходимости в становлении контроллинга в корпорации.

Особенность российской ситуации такова, что от контроллера требуется реализовывать одновременно и регистрационно-учетные, и консультационно-навигационные функции управления. Тем не менее, позитивное воздействие контроллинга на деятельность организации возможно лишь при интегрированном взаимодействии его стратегического и оперативного направления.

Рассмотрим основные характеристики стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения.

Целевая установка стратегического контроллинга – обеспечение долгосрочного потенциала корпорации, содействие его движению к намеченной стратегической цели развития.

Большинство отечественных предприятий промышленного авиастроения в качестве своих стратегических целей выделяют расширение модельного ряда производимой продукции [2, с. 264]. Так, Открытое акционерное общество (ОАО) «Компания Сухой» в качестве стратегической цели заявляет создание перспективного многофункционального истребителя (ПМИ), а также дальнейшее развитие семейства (разработка модификаций) «Сухой Суперджет 100». ОАО «Авиакор-Авиационный завод» – модернизацию самолетов ТУ-154М, и начало производства современного турбовинтового пассажирского регионально-го самолета АН-140.

Исследуем стратегические установки самой авиастроительной корпорации. Миссия Публичного акционерного общества (ПАО) «Объединенная авиастроительная корпорация» («ОАК») – разработка, производство и послепродажное обслуживание самолетов военного и гражданского назначения с приоритетом потребностей государственных заказчиков, достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса Российской Федерации на глобальном рынке авиационной техники.

Государство как самый крупный акционер ПАО «ОАК» в значительной степени определяет целевые ориентиры, ограничения и возможности по реализации стратегии развития корпорации.

Указом Президента РФ от 1 апреля 2012 г. №Пр-804 приняты Основы государственной политики РФ в области авиационной деятельности на период до 2020 г., в которых наличие мощного авиационного потенциала признано необходимым условием социально-экономического и инновационного развития, а также обеспечения безопасности РФ.

Таким образом, целевая установка стратегического контроллинга в корпоративных структурах авиастроения – обеспечение развития организации не только через расширение объемов производства уже существующих модификаций авиационной техники, но и реализацию новых инновационных проектов для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса РФ на глобальном рынке.

Для осуществления заявленной цели стратегический контроллинг в корпоративных структурах авиастроения должен решать следующие основные задачи.

1. Обеспечение формулировки и конкретизации количественных и качественных целей корпорации при формировании программы развития. Поскольку производство авиатехники – наукоемкий, трудоемкий, длительный по времени и капиталоемкий процесс, то решение данной задачи контроллинга требует взаимосвязки различных направлений деятельности организации в длительной перспективе (5-10 лет). Причем особое влияние тут оказывают факторы внешней среды, формируемые в первую очередь государством в лице Управления делами Президента РФ, Министерства обороны РФ, Министерства внутренних дел РФ, Федеральной службы безопасности, а также иностранными партнерами, как поставщиками комплектующих и агрегатов, так и потребителями авиационной продукции.
2. Изучение и анализ информации о внутренних и внешних условиях работы корпорации.

Анализ внешней среды в контроллинге включает: анализ рынка капитала, анализ рынка сырья и материалов, анализ конкурентов, анализ рынка технологий, анализ рынка труда, анализ экологических проблем, анализ социально-политической сферы. Для предприятий авиастроения среди всех этих направлений анализа особую актуальность имеют: анализ конкурентов, причем как на внутреннем, так и на внешнем рынках, по всем видам (модификациям) выпускаемой продукции с учетом временной перспективы 5-10 лет, анализ рынков сбыта и деятельности авиаперевозчиков как основных заказчиков выпускаемой продукции, анализ рынка капитала в части доступности кредитных ресурсов, анализ социально-политической сферы в части выявления возможностей и интересов государства в

содействии развитию отечественного авиапрома, осуществлении протекционистских мер, анализ последствий вступления РФ во Всемирную торговую организацию (ВТО), ограничений военно-технического сотрудничества с рядом стран и др.

Анализ внутренней среды в контроллинге включает анализ маркетинга, анализ технических и технологических ресурсов, анализ людских ресурсов предприятия, анализ проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), анализ выпускаемой продукции, анализ финансового состояния, анализ существующей организационной структуры, анализ территориального расположения. Для предприятий авиастроения особую актуальность имеют анализ технических и технологических ресурсов, так как производимая продукция высокотехнологична. Важен анализ людских ресурсов, так как для производства, доработки и ремонта авиационной техники требуется высококвалифицированный, специально обученный персонал. Анализ маркетинга также специфичен в промышленном авиастроении, он реализуется по следующим основным направлениям: определение приоритетов и реализация коммерчески выгодных проектов производства и сбыта авиатехники, эффективное проведение предконтрактных работ и качественная подготовка контрактных документов, технологическое лидерство и диверсификация производства, – развитие сотрудничества с иностранными партнерами в целях создания авиационной техники нового поколения и др.

3. Ответственность за стратегическое планирование. Реализация данной задачи выражается в разработке программы развития корпорации по приоритетным направлениям деятельности, где отдельно выделяются производство гражданской и военной техники, поставки за рубеж и т.д. Проверка стратегических планов включает в себя, как минимум, проверку на полноту планов, их согласованность и отсутствие внутренних противоречий. По результатам проведенной проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.
4. Разработка альтернативных стратегий. Реализация данной задачи важна, поскольку обеспечивает устойчивость предприятия в случае изменения каких-то внешних факторов. Однако предприятия по производству авиатехники – узкоспециализированы, и реализовать альтернативные стратегии действий не всегда представляется возможным, исключение, – это решение о завершении производства определенных модификаций самолетов, тогда предприятие вынуждено разрабатывать альтернативные стратегии по развитию программы доработки или производства новых модификаций самолетов.
5. Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов. Зачастую внешние условия деятельности предприятий авиастроения играют ключевую роль. В первую очередь, необходимо отметить заказчиков продукции, которые посредством финансирования обеспечивают реализацию поставленных планов. Кроме того, важную роль играют поставщики агрегатов и комплектующих, доля которых в затратах крайне велика. Если поставщики повышают цену на продукцию, то найти им замену не представляется возможным, так как все технические условия производства прописаны разработчиком продукта.
6. Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями.

Решение данной задачи требует определения и конкретизации области контроля в контроллинге. Здесь необходимо учитывать основные требования к подконтрольным показателям. Так, объем показателей должен быть ограничен, показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделением, выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными, иметь характер раннего предупреждения, быть сопоставимыми и т.д. Целесообразно также увязать подконтрольные показатели с центрами ответственности или с основными бизнес-процессами.

7. Сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений. Данное сравнение должно быть поставлено на регулярную основу с определенной периодичностью (полугодие, год, 5 лет).

Таким образом, стратегический контроллинг авиастроительной корпорации нацелен на долгосрочную перспективу и управление рисками корпорации [3, с. 166].

Внедрение системы контроллинга в управлении корпорацией предусматривает тесную взаимосвязь и взаимозависимость ее стратегической и оперативной составляющей, отражение которой можно увидеть на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения

Выявим и обоснуем специфические черты оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения.

Оперативный контроллинг нацелен на координацию системы управления в рамках реализации текущих целей корпорации. В настоящее время, когда ПАО «ОАК» начинает получать все больше заказов со стороны государства, главная текущая цель – это оптимизация затрат и обеспечение прибыльности и рентабельности производства. Поэтому главное назначение оперативного контроллинга предприятий авиастроения – это помощь системе управления в решении задач снижения издержек, ускорения цикла производственного цикла, увеличения рентабельности производства.

В качестве задач оперативного контроллинга предприятий авиастроения можно выделить следующие.

Содействие в разработке системы бюджетирования. На большинстве предприятий промышленного авиастроения, входящих в авиастроительную корпорацию РФ, система бюджетирования существует, но функционирует не всегда успешно. В свою очередь повышение ее эффективности – важная задача оперативного контроллинга.

Следующая, не менее важная задача, – определение «узких» и поиск «слабых» мест в деятельности предприятий авиастроительной корпорации в целях тактического управления.

К «узким местам» в промышленном авиастроении можно отнести:

- слишком долгий производственный цикл;
- чрезмерные запасы по некоторым видам материалов;
- частый пересмотр производственного плана;
- низкая оборачиваемость запасов;
- хроническая нехватка то одних, то других видов ресурсов и др.

Выявление и устранение «узких мест» – это процесс постоянный и непрерывный. В качестве основных мероприятий чаще всего предлагают следующее:

- выявить «узкое место» по наибольшему количеству имеющихся там проблем;
- определить наиболее эффективные способы использования «узкого места»;
- повысить пропускную способность «узкого места».

Следующая задача оперативного контроллинга – это обеспечение сравнения плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений. Для реализации данной задачи необходимо, как минимум, сформировать систему внутренней управленческой отчетности так, чтобы она была сопоставима с данными бюджетов организации.

Управленческая отчетность представляет собой систему взаимосвязанных показателей, определяющих финансовые и иные (производственные и др.) результаты деятельности организации в денежном и натуральном измерении по организации в целом и в разрезе структурных подразделений (к примеру, центров ответственности). Она должна содержать информацию, позволяющую оценить результативность деятельности всех центров ответственности и их вклад в общий финансовый результат корпорации, для определения эффективности использования производственных ресурсов и экономической эффективности деятельности предприятий и корпорации в целом.

Следующей важной задачей контроллинга является осуществление анализа влияния отклонений на выполнение текущих планов.

Анализ отклонений должен проводиться по следующим направлениям:

- выявление типа отклонения (благоприятное, неблагоприятное, материальное, стоимостное и т.д.);
- выявление степени влияния отклонения (зачастую в сферу интересов менеджера попадают отклонения более 5-7%);
- выявление значимости отклонения по отношению к финансовому результату.

При определении перечня подконтрольных показателей, по которым будут оцениваться результаты деятельности структурных подразделений, центров ответственности, бизнес-процессов, целесообразно ограничиться лишь небольшим их количеством, так, чтобы, анализируя их, менеджер смог с достаточной степенью определенности выявить их влияние на выполнение текущих планов. Для этих целей целесообразно применять ключевые показатели деятельности (*KPI*).

KPI представляет собой специфическую область системы контроллинга компании. Эта область управления на предприятиях промышленного авиастроения имеет особое назначение и методические принципы построения, базирующиеся на системности и последовательности. Так, уже на стадии бюджетирования необходимо сформировать и отразить зоны функциональной ответственности менеджеров. В целях обеспечения управления по отклонениям на стадии бюджетирования определяются основные показатели ответственности того или иного менеджера. Так, в рамках бюджета доходов и расходов генеральный директор предприятия отвечает за показатели прибыли, в рамках бюджета денежных средств – за чистый денежный поток, прогнозного бухгалтерского баланса – за величины активов и пассивов, в инвестиционном бюджете – за основной показатель эффективности (*NPV*) – чистую текущую стоимость. В рамках своей компетенции он имеет право формировать плановые показатели, вносить корректировки, формировать отчетные показатели.

Все перечисленные выше плановые показатели должны полностью соотноситься с фактическими, отраженными во внутренних управленческих отчетах каждого центра ответственности. Для того чтобы эти показатели не были многочисленными, целесообразно ограничиться ключевыми показателями деятельности (*KPI*) для каждого подразделения. На базе этих показателей целесообразно обеспечивать мотивационные процессы в организации.

Информатизация контроллинга – важнейшая его задача, так как именно через информационное поле возможно создание эффективной системы поддержки управленческих решений. Управленческие решения становятся рациональными лишь тогда, когда они информационно обеспечены. Для решения задачи информатизации управления посредством контроллинга необходимо создание баз данных и информационных систем, способных оперативно передавать всю необходимую информацию заинтересованным пользователям.

Выводы

1. Внедрение системы контроллинга в управлении корпорацией предусматривает тесную взаимосвязь и взаимозависимость ее стратегической и оперативной составляющей.
2. Стратегический контроллинг авиастроительной корпорации нацелен на долгосрочную перспективу и управление рисками корпорации. Его главная цель – обеспечение развития корпорации и долгосрочной конкурентоспособности авиационного комплекса РФ на глобальном рынке. Целевые показатели стратегического контроллинга должны конкретизированы как для корпорации в целом,

так и для конструкторских бюро, авиастроительных предприятий и управляющих компаний.

3. Для оценки степени достижения стратегических целей корпорации должны быть сформулированы подконтрольные показатели стратегического контроллинга, которые в свою очередь через программы развития, плановые задания и бюджеты определяют целевые ориентиры контроллинга оперативного.
4. Специфические черты оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения можно проследить через решение его основных задач, разработку процедуры бюджетирования и анализа исполнения бюджетов, поиск «узких мест» и разработку рекомендаций по их расшивке, выявление и анализ отклонений посредством формирования внутренних управленческих отчетов, увязанных с бюджетами и опирающихся на зоны функциональной ответственности конкретных менеджеров. С целью ограничения большого количества подконтрольных показателей целесообразно ограничить их ключевыми показателями деятельности (*КП*).

Литература

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с. – С. 12.
2. Чувашлова М. Анализ целевых функций контроллинга в корпоративных структурах с государственным участием [Текст] / М. Чувашлова // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №6. – С. 263-266.
3. Chuvashlova M. Strategic controlling in Russian aircraft corporations [Text] / M. Chuvashlova // Proceedings of the 7th International academic conference. Nov.r 29-30, 2014, St. Louis, USA. Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2014. Pp. 166-170.
4. Chuvashlova M. Current state of operative controlling in industrial corporations [Text] / M. Chuvashlova // 2nd International conference «Economy modernization: new challenges and innovative practice» Conference proceedings. November 25, 2014. Sheffield, UK 60-63.

Ключевые слова

Стратегический контроллинг; оперативный контроллинг; управление авиастроительной корпорацией; корпоративные структуры с государственным участием; цели и задачи оперативного контроллинга; цели и задачи стратегического контроллинга.

Чувашлова Марина Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность статьи Чувашловой М.В. обусловлена возрастанием роли и значения контроллинга в обеспечении эффективности деятельности государственной корпорации, необходимостью принятия обоснованных управленческих решений как стратегического, так и оперативного характера.

Чувашлова М.В. в своей статье «Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения» делает вывод о том, что внедрение системы контроллинга в управлении корпорацией предусматривает тесную взаимосвязь и взаимозависимость ее стратегической и оперативной составляющей.

В представленной к публикации статье обозначены современные проблемы взаимосвязи оперативного и стратегического контроллинга в Российской Федерации, отражены проблемы перекоса фокуса рассмотрения контроллинга в сторону оперативной составляющей.

Автор справедливо выделяет специфические черты оперативного и стратегического контроллинга в корпоративных структурах авиастроения, обращая внимание на формирование целей, анализ внешней и внутренней среды, формирование подконтрольных показателей. В работе сделан методологический вывод о том, что для оценки степени достижения стратегических целей корпорации должны быть сформулированы подконтрольные показатели стратегического контроллинга, которые в свою очередь через программы развития, плановые задания и бюджеты определяют целевые ориентиры контроллинга оперативного.

Таким образом, научная статья Чувашловой М.В. «Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения» соответствует всем требованиям, предъявляемым к работам такого рода. Она может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Аудит и финансовый анализ».

Николаев В.А., д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ