

УДК 005.93(075.8)

д.э.н. Колосов А. Н.

Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко

(Украина, г. Старобельск)

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В НЕУСТОЙЧИВОЙ СРЕДЕ – НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Актуальность проблемы. Эффективность работы любого предприятия оценивается, прежде всего, экономическими показателями, поэтому экономическая сфера работы предприятия находится в центре внимания его руководства. В условиях современного неустойчивого рынка управление предприятием становится все сложнее, поэтому общая тенденция в развитии менеджмента в последние десятилетия проявляется в том, что все большее внимание управления переключается с отдельных объектов внутри предприятия на более общие сферы его деятельности, от которых зависит достижение поставленных целей.

В то же время, экономическая сфера деятельности предприятий, будучи важнейшей в части оценки ее результатов, не является пока объектом полноценного управления, как совокупности всех необходимых функций при ведущей роли обратной связи, которая отражает информацию о степени достижения системой целей своего функционирования. Развитие экономической теории и практика передовых компаний на протяжении последних нескольких десятков лет подтверждают необходимость преобразования руководства экономической сферой предприятий в систему адаптивного экономического управления с обратной связью, что определяет это как новое актуальное направление развития менеджмента.

Анализ публикаций по указанной проблеме свидетельствует о серьезных усилиях, предпринимаемых экономистами в Украине, Российской Федерации и других постсоветских странах по адаптации теоретического наследия зарубежных авторов, прежде всего, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, и опыта передовых западных компаний для условий отечественных предприятий, работаю-

щих в развивающемся рынке. В Украине, в связи с введением учебного курса «Экономическое управление предприятием» в систему экономической подготовки магистров опубликованы первые учебные пособия и научные работы, интерпретирующие основные положения данного актуального направления развития современного менеджмента. Однако, опубликованные работы страдают пока недостаточно системным изложением всей проблематики, связанной с внедрением указанных новаций в практику предприятий и подготовку соответствующих специалистов.

Задачей настоящей статьи является сжатое представление основных положений современного экономического управления предприятием как единой системы, объектом которой является сфера экономической деятельности предприятия, а целью – обеспечение запланированных экономических показателей.

Изложение основного материала. Экономическое управление предприятием (ЭУП) формируется как система только благодаря созданию всей необходимой элементной базы, реализующей полный набор функций управления с обратной связью, включающий: целеполагание (установление целей деятельности), планирование, организацию, мотивацию, учет, контроль (как наблюдение и сравнение плановых и фактических результатов), регулирование (анализ и принятие управленческого решения).

Новое содержание функций адаптивного экономического управления, подготовленное развитием методологии экономического и финансового анализа, бюджетирования, контролинга, определяется сопоставлением с действующей практикой экономической работы на предприятиях.

В традиционной системе экономической деятельности корпораций осуществляется постановка целей экономической деятельности предприятия в виде системы показателей, отображающих финансово-экономические результаты, осуществляется планирование деятельности предприятия и его подразделений. Однако ни учет (помимо бухгалтерского, который отражает лишь часть внешних и внутренних транзакций), ни контроль текущего состояния достижения установленных финансово-экономических показателей в реальном режиме

времени, как правило, не осуществляется. Соответственно регулирование в этой сфере также не имеет характера постоянно действующей функции, а осуществляется дискретно, в порядке подготавливаемых ежемесячных отчетов о финансовых результатах деятельности предприятия (форма № 2) и т.д.

Себестоимость продукции и услуг предприятия, как правило, готовится лишь как плановая на предстоящий период, а происходящие впоследствии удорожание сырья, материалов, энергетических ресурсов, изменение производительности труда не вносятся в действующие калькуляции, из-за чего фактическая себестоимость в значительной мере расходится с плановой. Мотивация работников в экономической сфере деятельности предприятий, как правило, основывается на окладной системе и не содержит специальных стимулов для обеспечения получения запланированных экономических результатов.

Основные признаки отличия системы экономического управления от традиционной экономической работы на предприятии в разрезе основных функций управления приведем в таблице.

Структура системы экономического управления предприятием формируется для достижения его целей, а это требует объединения в едином управленческом комплексе двух уровней: предприятия и его подразделений, ответственных за выполнение плановых заданий, формулируемых в их бюджетах. Поскольку экономические показатели предприятия формируются с учетом фактического денежного потока, который представляет разницу между полученными и сделанными платежами в рассматриваемом периоде времени, то в состав системы ЭУП включается контур управления денежными потоками. Учитывая особую природу финансовых показателей предприятия, которые отражают отношения в процессе формирования и использования денежных доходов и накоплений, в том числе и в материализованной форме, контур финансового управления является завершающим в формировании системы ЭУП, многоуровневую структуру которой можно представить в виде схемы на рис. 1.

**Особенности содержания функций экономического управления
предприятием**

Функция управління	Содержание функций управления	
	При традиционной системе экономической работы	В системе экономического управления предприятием (дополнительно)
Целеполагание	Постановка целей на основе отчетных и прогнозных данных на длительный плановый период	Корректировка системы целей на основе данных обратной связи со средой функционирования предприятия
Планирование	Расчеты экономических показателей на плановый период	Поддержка уровня экономических показателей в реальном времени с учетом изменений исходных данных, норм и нормативов
Организация	Определение полномочий экономических служб	Распределение полномочий по экономическому управлению среди всех подразделений предприятия
Мотивация	Действующие системы оплаты труда с бонусами в зависимости от уровня выполнения экономических показателей	Формирование фондов материального стимулирования подразделений в зависимости от исполнения бюджетных показателей доходов и расходов
Учет	Стандартная система бухгалтерского учета, нерегламентированный управленческий учет	Единая система учета текущего исполнения экономических показателей бюджетов предприятия и его подразделений
Контроль	Действующая система контроля исполнения заданий и показателей	Система контроллинга центров доходов, прибыли, затрат и инвестиций внутри предприятия
Регулирование	Анализ и принятие решений по поддержке необходимого уровня экономических показателей в дискретном режиме	Постоянный или циклический мониторинг состояния выполнения экономических показателей, наличия ресурсов их поддержки и своевременного использования

Основным элементом внедрения системы экономического управления предприятием является преобразование традиционного планирования в систему бюджетирования предприятия. При этом функция планирования экономической деятельности полностью поглощается бюджетированием, которое становится важнейшим входным каналом для функции установления целей, которая,

с учетом оценки всех факторов влияния на предприятие со стороны внешнего окружения и внутренних процессов, устанавливает цели формирования и поддержания в актуальном состоянии бюджетов предприятия и его подразделений. Данный порядок функционального преобразования управленческого цикла в системе ЭУП покажем схемой на рис. 2.

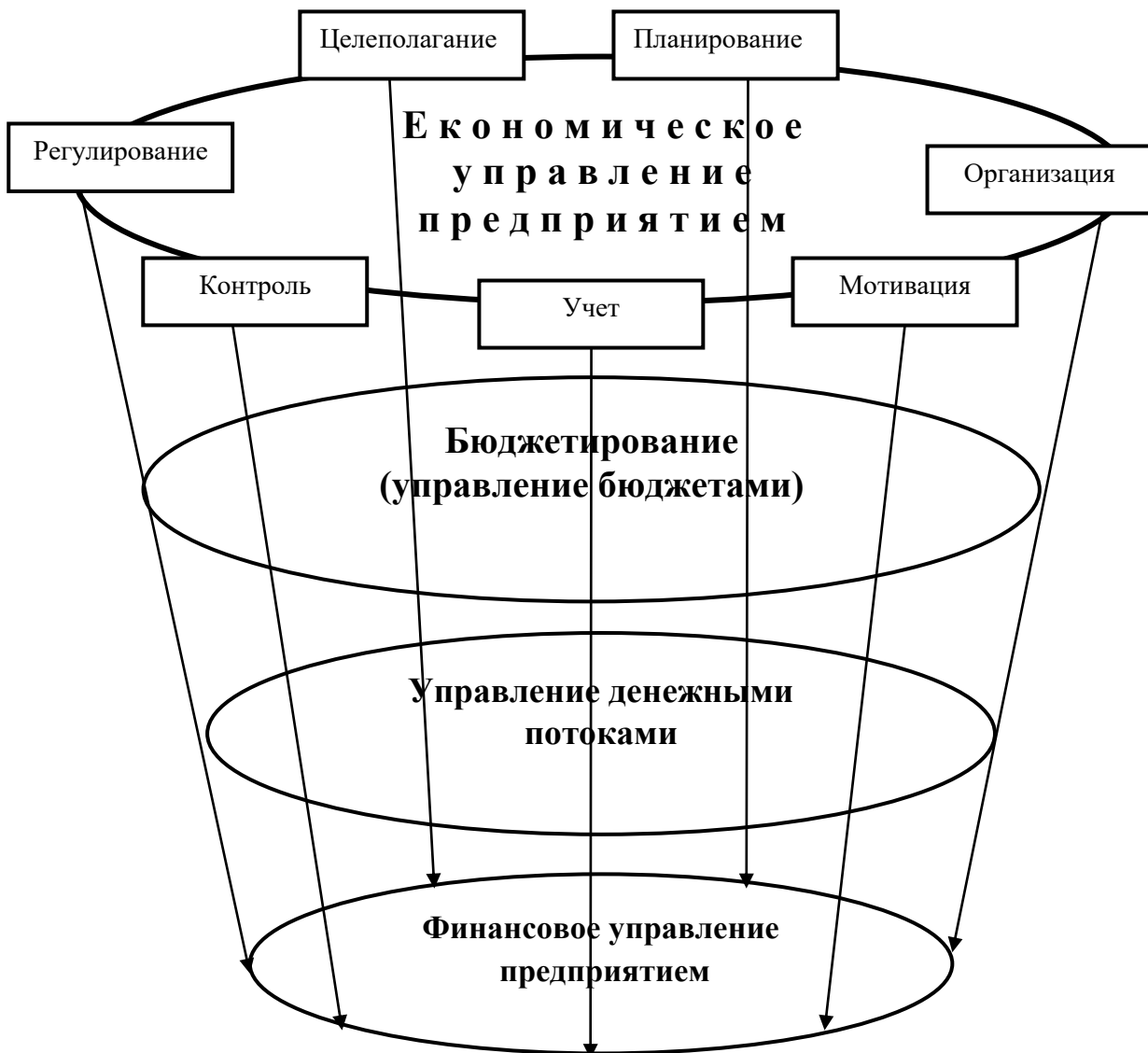


Рис. 1. Многоуровневая система экономического управления предприятием

Успех бюджетирования зависит от степени преобразования традиционного контроля в современную систему контроллинга, устанавливающего ответственность подразделений за исполнение бюджетов, путем преобразования их в

центры финансовой ответственности, которые фиксируются организационной структурой предприятия, как это иллюстрирует схема на рис. 3.

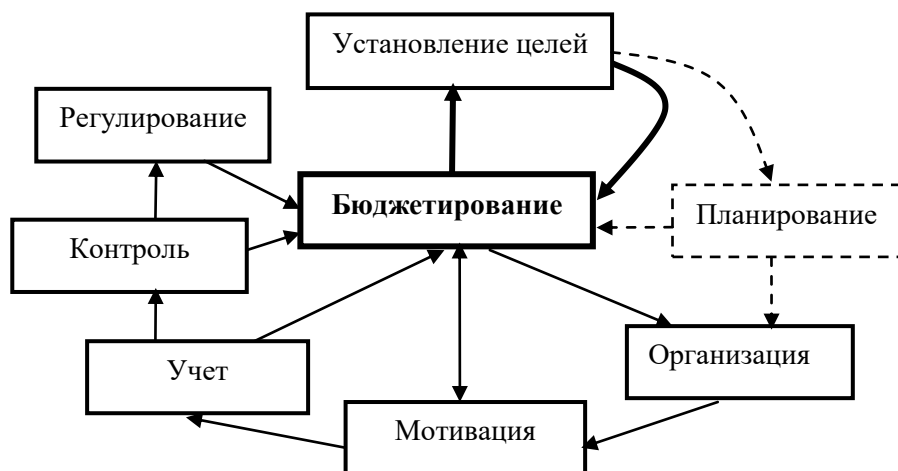


Рис. 2. Схема преобразования функционального управленческого цикла при бюджетном управлении предприятием

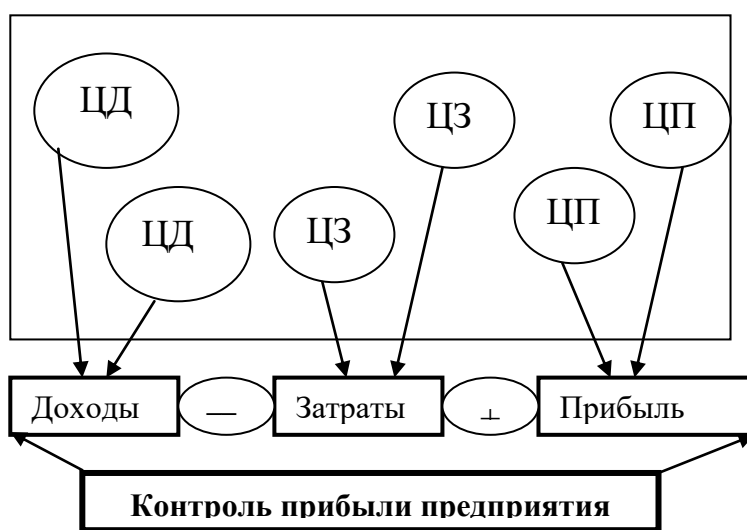


Рис. 3. Организация центров доходов (ЦД), затрат (ЦЗ) и прибыли (ЦП) в системе контроллинга на предприятии

В зависимости от основного содержания деятельности подразделений формируются центры доходов, затрат, прибыли, инвестиций и др. Максимальный охват центрами финансовой ответственности показателей деятельности предприятия в целом создает условия наиболее полного контроля хода получения прибыли предприятием, как это иллюстрирует приведенная на рис. 3 схема.