

рументы. Стратегический контроллинг должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Основными направлениями анализа стратегического контроллинга являются: анализ внешней и внутренней среды; анализ конкуренции; анализ ключевых факторов успеха; формирование портфеля стратегий; анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности; анализ цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; анализ затратообразующих факторов.

Стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а, следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Основой системы внутреннего контроля является информационное обеспечение контрольной деятельности, включающее оперативную, плановую, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации. Ключевой для системы внутреннего контроля является информация о степени управляемости объекта контроля. Качество информации в системе внутреннего контроля определяется по таким критериям, как достаточность, достоверность, своевременность.

Система внутреннего контроля – это основа функционирования управленческой информационной системы. Функционирование системы внутреннего контроля призвано сводить к минимуму различного рода риски в деятельности предприятия.

Важнейшее место в системе управления предприятием занимает контроль стратегических решений. Имеется в виду выяснение того, в какой мере принятие решения приводит к достижению целей компании. Практически речь идет о формировании современной контроллинга-системы управления.

Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели.

Баско И. М., БГЭУ (Минск)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В ЛОГИСТИКЕ

Концепция логистики предполагает управление и оптимизацию материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных и финансовых потоков в определенной макро- или микросистеме. Структурно логистика включает несколько составляющих: основные – закупочную, производственную и сбытовую; а также вспомогательные – транспортную, складскую, информационную, финансовую и сервисную логистику. Главной задачей логистики является достижение с ограниченными затратами максимальной приспособленности к изменяющейся обстановке на рынке.

Управление логистическими системами предполагает использование различных методов экономического анализа. Среди них важное место занимает функционально-стоимостный анализ (ФСА), в котором используются как приемы и элементы экономического, так технического и логического анализа. Одной из сфер приложения ФСА может быть и логистика.

Известно, что основной целью логистики является снижение затрат за счет оптимизации различных потоков. В связи с этим объектом ФСА в логистике являются потоковые процессы (материальные, информационные, финансовые), производственно-технологические, организационные структуры, рассматриваемые как единая система, а также отдельные элементы системы, исследуемые с целью выбора оптимального варианта реализации основных функций при ограниченных затратах. Использование ФСА в логистике способствует интеграции отдельных звеньев товаропроводящей цепи в единую систему сквозного управления товарными и информационными потоками с целью достижения желаемого результата с минимальными затратами времени и ресурсов.

Снижение локальных затрат в логистической цепи может привести к увеличению их в другом звене этой цепи. Кроме того, реализация конкретного решения по сокращению затрат в каком-либо звене, в свою очередь, также требует определенных издержек. Функционально-стоимостный анализ предполагает комплексный подход при определении путей снижения затрат, позволяющий учесть их изменение в различных звеньях логистической цепи и обеспечивающий экономию не только материальных, но и трудовых и финансовых ресурсов.

Отличительной особенностью функционально-стоимостного анализа является функциональный подход к оценке решений. Сущность такого подхода – рассмотрение объекта не в его конкретной форме, а как совокупность функций, которые он должен выполнять. Каждая из них анализируется с позиции возможных способов исполнения с помощью совокупности специальных приемов. Оценка вариантов построения объекта производится по критерию, учитывающему степень выполнения и значимость функций, а также размер затрат, связанных с их реализацией на всех этапах жизненного цикла. При функционально-стоимостном подходе объектом анализа является комплекс выполняемых объектом функций.

Цель ФСА состоит в развитии полезных функций объекта при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление. В логистике с помощью ФСА определяется наиболее эффективное исполнение логистической функции, ее значимость в сопоставлении с затратами на ее реализацию в логистической системе.

В логистике может применяться любая из трех форм ФСА: корректирующая, инверсная и творческая. Различие основных разновидностей ФСА можно охарактеризовать следующим образом. Во-первых, функционально-стоимостный анализ позволяет более эффективно решать задачи, связанные с улучшением существующего комплекса функций логистической системы; во-вторых, инверсная форма ФСА позволяет определить более эффективное применение существующего комплекса функций; в-третьих, ФСА в творческой форме более эффективно решает задачи создания нового комплекса функций.

ФСА может быть использован не только для оптимизации всей логистической системы при решении глобальной задачи: увеличение прибыли на микро- и макроуровне при одновременном снижении затрат и повышении качества и конкурентоспособности объекта. Аналогичные задачи решаются при ФСА в производственной логистике, в закупочной логистике, транспортной логистике. Кроме того, объектом ФСА при решении задач по совершенствованию процессов управления может быть как вся система управления, так и отдельная функция на различных уровнях и в разных отраслях народного хозяйства.