

Контроллинг в реализации политики и стратегии развития транспортно-дорожного комплекса (часть 1)

Б. Ю. Сербиновский, О. В. Чефранова

Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону

ТДК является важным элементом инфраструктуры народного хозяйства, определяющим успехи функционирования и тесные взаимосвязи экономических систем разных уровней (глобального, макро, мезо, микро и нано), и одновременно представляет собой относительно самостоятельную и развивающуюся систему. Влияние ТДК на экономику столь значительно, что его развитие должно опережать развитие территории, создавая новые возможности для хозяйствующих субъектов, повышения качества жизни населения, роста эффективности экономических систем [1 – 4]. При построении и реализации государственной политики развития ТДК целесообразно учитывать не только планы и предпосылки государственной плановой системы, направленной на целевое социально-экономическое развитие страны, но и особый потенциал ТДК как аттрактора, вокруг которого создаются и расширяются новые центры саморазвития локальных экономических систем [4].

Важно и то, что ТДК предоставляя потребителям основную услугу – возможность осуществлять транспортные операции, одновременно обладает свойством мультиполезности, поэтому его вклад в экономические результаты экономической системы любого уровня многоплановый и значительный.

Стратегическая задача опережающего, но сбалансированного и эффективного развития ТДК оказывается сложной, поскольку его состояние и параметры функционирования постоянно меняются и выполненные ранее стратегические мероприятия, созданные новые возможности могут быть в течение времени оказаться недостаточными. Поэтому возникает необходимость в подсистеме контроллинга, во-первых, являющейся одной из систем менеджмента, во-вторых, оказывающей комплексное воздействие на систему управления ТДК, отслеживающей динамику его состояния, обеспечивающей поиск эффективных управленческих решений и координирующей другие системы менеджмента по поводу эффективного достижения стратегических задач развития экономики территории и конкретных экономических систем, для которых ТДК – это важная часть рыночной инфраструктуры.

Цели развития ТДК обладают некоторой и незначительной свободой в отношении целей стратегии развития территорий и экономических систем разного уровня, изменчивых и часто несбалансированных и нескоординированных. Посредством контроллинга может обеспечиваться контроль эффективности управления развитием ТДК, эффективности функционирования комплекса и подготавливаться решения, направленные на повышение эффективности объекта и субъекта управления. Таким образом, существует два объекта управления контроллинга: 1) ТДК; 2) система стратегического управления и политика развития (как составляющая стратегии) ТДК. При этом эффективность определяется с системных (достижение поставленных перед системой) и экономических (эффективное использование ресурсов системы для достижения поставленных целей) позиций. Следовательно, в отношении ТДК может быть использован термин «контроллинг стратегии и политики развития ТДК». Использовать системную методологию контроллинга, опирающуюся на теорию систем, системного анализа, теории организации и управления, целесообразно, поскольку она позволяет учесть сложность и динамичность технической, природной, социальной и экономической среды, в которых необходимо поддерживать устойчивое и опережающее развитие ТДК, отталкиваясь от его исторически сложившегося состояния и сформировавшейся культуры управления его развитием.

Несмотря на существенное отличие субъектно-объектных отношений при внедрении контроллинга в управление развитием ТДК, существует достаточно обширная теоретическая и методическая база, которая может быть использована или адаптирована к новым условиям

применения. Например, Х. Й. Фолльмут описал оперативный и стратегический контроллинг, а также инструменты контроллинга [5], И. А. Шигаев – контроллинг в приложении к проблемам стратегии развития предприятия [6], Н. С. Нечеухина – контроллинг в системе стратегического направления развития экономического потенциала предприятия [7], И. В. Бородушко и Э. К. Васильева – связь стратегического планирования и контроллинга [8]. Однако существует необходимость исследования и проектирования контроллинга для специфического объекта и условий функционирования.

Контроллинг стратегии и политики развития ТДК начинается с целей самого контроллинга и ТДК (как развивающейся системы). Если цели контроллинга достаточно ясны и могут быть сформулированы на основе известных теоретических положений и практического опыта, то цели развития ТДК не столь однозначны и связаны с его историей. Для того, чтобы достоверно установить цели будущего, следовательно, определить целевые критерии, необходимо проследить динамику ТДК от прошлого, к настоящему и будущему. Дело в том, что можно обосновывать необходимость опережающего развития ТДК, но в России исторически сложилась иная культура управления. Традиция – это плохие дороги. На протяжении веков и в настоящее время ТДК не только не опережает развитие экономики, но и не отвечает сложившимся потребностям бизнеса, домохозяйств и общества. Таким образом, одновременно с проектированием целей и целевых критериев необходимо сломать сложившиеся традиции и стереотипы стратегического менеджмента.

Несмотря на увязку контроллинга со стратегией и политикой развития ТДК, создаваемая подсистема контроллинга имеет операционный характер, поскольку отслеживает процессы, эффективность функционирования и управления ТДК, в том числе процессы повышения эффективности. Она соединяет в себе признаки стратегического и операционного контроллинга.

Основная цель контроллинга – создание условий для повышения эффективности функционирования ТДК (основного объекта контроллинга). Этим подчеркивается, что эффективность функционирования должна быть обеспечена в динамике. Мы можем говорить о повышении эффективности функционирования ТДК, но только условно, поскольку самостоятельно контроллинг не повышает эффективность и не подменяет собой систему управления. Эта цель достижима только при эффективной системе управления, поэтому параллельно следует отслеживать эффективность системы управления и совершенствовать ее, достигая повышения эффективности. Следовательно, проектируемая система показателей может быть условно разделена на две подсистемы в зависимости от объекта контроллинга (ТДК или система управления комплексом, его расширенным воспроизводством).

Политика опережающего развития ТДК должна быть не только декларирована, но продуцировать импульсы для изменения экономических отношений на макро, мезо, микро и нано уровнях. Она потребует повышения эффективности комплекса; изменений в структуре доходов и расходов в социально-экономической системе каждого уровня; создания новой системы менеджмента качества услуг, оказываемых ТДК для разных потребителей, а также работ и услуг, производимых для расширенного воспроизводства ТДК. Следовательно, новые объектно-субъектные отношения следует выстроить, во-первых, во времени (прошлое → настоящее → будущее), во-вторых, во взаимосвязи экономических систем разного уровня, в каждой из которых ТДК присутствует как объект инфраструктуры и объект управления. Расширенное воспроизводство социально-экономических систем каждого уровня будет определять критерии опережающего развития ТДК и общие стратегические цели повышения эффективности экономики, найдет отражение в стратегических целях и критериях роста качества, эффективности, продуктивности, экологичности ТДК. Это позволит реализовать алгоритм связи целей и направлений управления комплексом (рис. 1).



Рисунок 1 – Алгоритм построения согласованного стратегического и операционного контроллинга

С методологических позиций построение контроллинга стратегии и политики развития ТДК возможно при использовании системного, комплексного, процессно-функционального и синергетического подходов.

Синергетический подход [3, 9] определяет необходимость, по меньшей мере, в еще одном объекте контроллинга, непосредственно связанном с ТДК. Это инфраструктура ТДК, которая расположена в непосредственной близости от дорог и создает широкий набор услуг для потребителей в процессе реализации (основной) транспортной функции ТДК. Большая часть этой инфраструктуры самоорганизуется и самоуправляется, поэтому достаточен ее мониторинг и анализ динамики развития. Меньшая часть связана с деятельностью государства, которое управляет процессами создания некоторых услуг и осуществляет государственное управление, следовательно, заинтересовано в выполнении заданных нормативов эффективности оказания отдельных работ и услуг. Здесь речь идет об услугах по организации и безопасности дорожного движения, медицинских услугах, дорожных работах и т.п.

Самоорганизующаяся и самоуправляемая часть инфраструктуры ТДК относится к рыночному сектору, а организуемая и управляемая – к общественному, существующему за счет госбюджетных источников. Для каждой из этих частей важно организовать нормативное управление посредством контроллинга эффективности инфраструктуры ТДК. Эта цель с позиций государственного управления оказывается зависимой от основной цели, т.е. занимает следующий иерархический уровень, следовательно, в начале проектирования контроллинга стратегии и политики развития ТДК следует построить три дерева целей и задач (рис. 2).

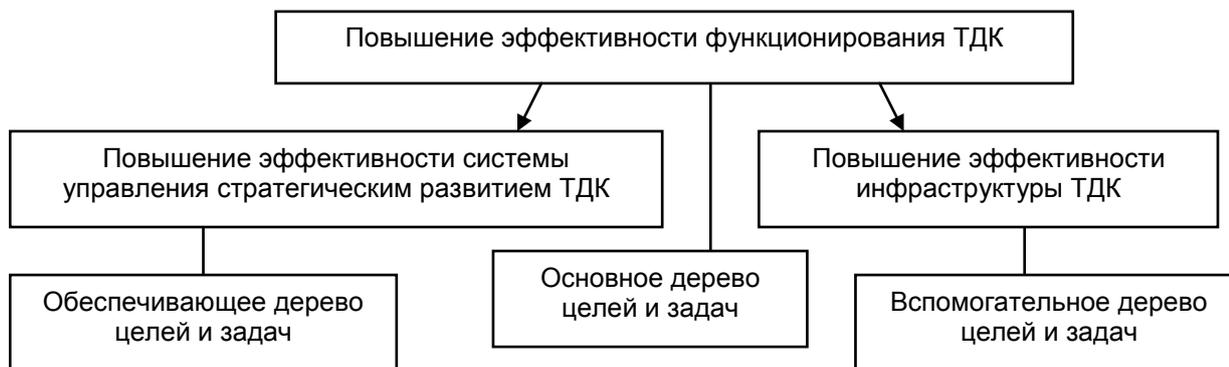


Рисунок 2 – Цели первого и второго уровней

Цели и задачи основного дерева определяют условия взаимодействия человека-водителя, дороги и автомобиля в окружающей их среде. Цели и задачи обеспечивающего дерева преимущественно сводятся к традиционным вопросам повышения эффективности любой системы управления, в том числе выбора структуры, методов, средств, процессов управления, эффективного использования ресурсов, которыми обладает система управления, главным из которых выступает персонал. Цели и задачи вспомогательного дерева – это задачи социально-экономической эффективности функционирования экономической системы, одновременно саморегулируемой и ограниченно регулируемой государством.

Таким образом, для реализации контроллинга стратегии и политики развития ТДК необходимо создать три взаимосвязанные подсистемы показателей, каждая из которых должна включать целевые критерии, нормы и нормативы, допустимые отклонения, пороговые значения, параметры и показатели. Напомним, что параметры – это особая группа характеристик каждой их систем, которые имеют свойство постоянства на достаточно длинном отрезке времени или меняются плавно, медленно, имеют тренд с незначительным наклоном. Показатели изменчивы и их необходимо подвергать контролю и мониторингу, разделяя на управляемые, неуправляемые и косвенно управляемые.

Каждый элемент системы показателей следует идентифицировать по способу (методу, методике) и средству измерения, а также определить связи между элементами (показателями, параметрами), в том числе детерминированные и стохастические.

Необходимо уточнить функции контроллинга, реализуемые в этой специфической системе: координация управленческой деятельности по достижению каждой из групп целей (направлений контроллинга); информационная, мониторинговая, учетно-оценочная, аналитическая и консультационная поддержка принятия управленческих решений в отношении каждого из трех направлений контроллинга (рис. 2).

В центре внимания всегда оказываются вопросы эффективности, но следует начать с ее системной составляющей, определяющей возможность достижения целей и уровень их достижения. Следовательно, операционный контроллинг сначала проектирует, а затем отслеживает (1) уровень достижения целей, а с позиций стратегического контроллинга определяется (2) возможность достижения поставленных целей и подготавливаются решения об (3) изменении целей.

Если цели сформулированы, то установлены целевые критерии, которые качественно и количественно описывают цели. Следует уточнить последовательность проектирования системы показателей. Вслед за критериями устанавливаются, во-первых, системные параметры, нормы и нормативы, которые постоянны или могут изменяться в заданных пределах (предельных, допустимых отклонениях), или подвержены тренду (меняются с незначительной скоростью), или периодически и скачкообразно изменяются в силу необходимости улучшения (модернизации, развития) ТДК, его системы управления и инфраструктуры, во-вторых, показатели, позволяющие отслеживать меняющиеся факторы

функционирования и эффективности каждой из трех взаимосвязанных систем, в-третьих, пороговые значения показателей, преодоление которых существенно (как правило скачкообразно) меняет качественное состояние системы и ее количественное описание. Из этих элементов складывается система показателей мониторинга, являющегося частью подсистемы контроллинга. Часть системы показателей постоянно контролируется и по ним ведется учет и оценка состояния ТДК, его системы управления и инфраструктуры. Следовательно, организуется сбор, обработка и накопление информации; выполняется оценка и учета характеристик систем; предоставляется возможность для анализа, контроля и регулирования каждой из систем.

Измерение (оценка) показателей, учет, контроль и анализ их значений рассматриваются как функции мониторинга, позволяющие осуществлять регулирование, поскольку создается база текущих значений показателей, контролируемых во времени по величине и в сравнение с нормами, нормативами, плановыми значениями и целевыми критериями, допустимыми отклонениями, пороговыми значениями. Анализ отклонений сопровождается накоплением базы динамики отклонений с отождествлением в соответствии с принятыми классификациями, что позволяет выявлять причины отклонений, проблемы функционирования системы, разрабатывать предложения и мероприятия по устранению проблем и уменьшению отклонений. В процессе анализа проблемы следует разделять на существенные, которые требуют первоочередного принятия управленческих решений на разных уровнях государственного управления и приоритетного расходования ресурсов, в том числе финансовых, и несущественные, второстепенные, которые могут ожидать своего решения. Для этого может использоваться методика Парето-диагностики проблем.

Существует ситуационная составляющая специфики ТДК как объекта управления, возникающие проблемы имеют ситуационный характер.

Приведем несколько примеров.

Проблемы дорожного движения связаны со сменой времени года и по разному проявляются в разные дни месяца и часы суток. Вероятность дорожно-транспортных происшествий (ДТП) возрастает, если наступил час-пик, на дороге гололеда или снежные заносы.

Качество дорожного покрытия в процессе эксплуатации непрерывно изменяется и должно поддерживаться на определенном качественном уровне, оговоренном техническими и организационными нормами и нормативами, но если на ремонтные работы не выделяются деньги, то снижается пропускная способность дороги и возрастает вероятность ДТП. Следовательно, ситуационные проблемы будут связаны не столько с техническими и организационными причинами, сколько с финансовыми и управленческими.

Постоянное увеличение численности автомобилей, находящегося во владении государства, физических и юридических лиц, приводит к пропорциональному увеличению их количества на дорогах, а в результате снижаются скорости движения, возникают дорожные пробки, увеличивается вероятность аварий. Во многих случаях возникают критические ситуации, нарушающие функционирование ТДК. Повышение интенсивности движения с увеличением численности автомобильного парка, как показывают результаты исследования, особым образом влияет на вероятность ДТП и возникающего ущерба, побуждая к проведению специальных мероприятий, направленных на снижение этой вероятности (рис. 3).

Следовательно, ситуационное управление должно быть предусмотрено в стратегическом и операционном контроллинге, который создает информационную и вариационную базу для принятия обоснованных управленческих решений. В этом случае целесообразно создавать ситуационные центры в составе структуры контроллинга и мониторинга ТДК, вменяя в их обязанности реализовать установленные регламенты ситуационного управления, а в перспективе создать условия для автоматизации ветви ситуационного управления, в том числе с использованием ресурсов и расширяющихся возможностей государственной системы электронного правительства.

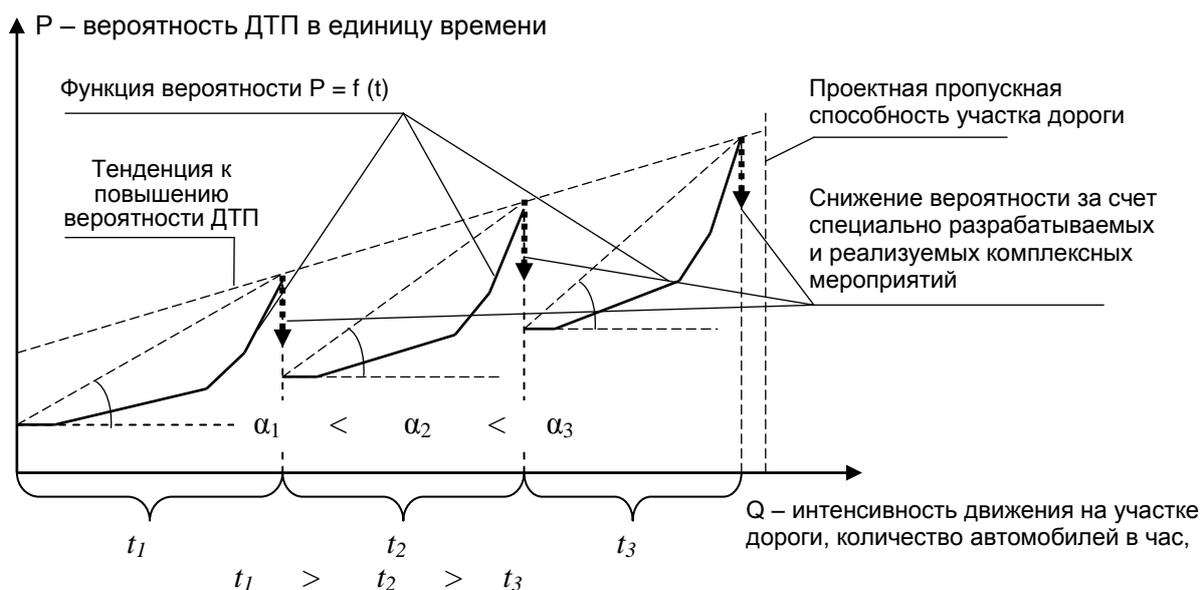


Рис. 3. Характер изменения вероятности ДТП с увеличением интенсивности автомобильного движения

Рисунок 3 иллюстрирует процессы, которые приводят к необходимости постоянного совершенствования ТДК и его расширенного воспроизводства. Постоянная тенденция увеличения потоков автотранспорта увеличивает нагрузку на дороги и ТДК в целом. Поэтому реализуются производные тенденции:

- ускоренный износ дорожного покрытия, дорожных сооружений и оборудования ($\alpha_1 < \alpha_2 < \alpha_3, t_1 > t_2 > t_3$);

- увеличение вероятности ДТП, которая может быть снижена и время от времени снижается за счет реализуемых мероприятий повышения эффективности организации и безопасности дорожного движения;

- при постепенном приближении интенсивности движения к проектной пропускной способности участка дороги (ТДК) реализуемые мероприятия приносят все меньший эффект, поэтому требуется существенная модернизация для увеличения пропускной способности участка дороги («узкого места»).

Все эти тенденции и проблемы отслеживаются подсистемой контроллинга, следовательно, может быть обеспечена обоснованная стратегия развития ТДК с учетом необходимости его поддержания в работоспособном состоянии, рассчитаны сроки проведения очередных комплексных мероприятий и модернизаций «узких мест».

В результате посредством подсистемы контроллинга осуществляются следующие функции:

- информационно-аналитической поддержки процессов управления и функций менеджмента. Информационно-аналитическая функция контроллинга оказывается основной, ведущей. Во-первых, она влияет на выполнение других функций менеджмента и функционирование подсистем управления ТДК. Во-вторых, контроллинг создает условия для совершенствования всего информационного обеспечения системы управления ТДК и его архитектуры; выбора состава информационных носителей и топологии каналов, способов сбора и систематизации, форм представления входной и выходной информации, методических и программных инструментов планирования, контроля и подготовки принятия решений; повышения эффективности функционирования подсистемы информационного обеспечения;

- контроль, учет и регулирование, координируемые подсистемой контроллинга с использованием мониторинга показателей во временном и пространстве, сравнения

плановых и фактических значений, в том числе с учетом допустимых отклонений от норм и нормативов;

- анализ отклонений и выявление их причин;
- выработка предложений и вариантов управляющих воздействий для уменьшения отклонений и т.д.

Поскольку такая работа должна осуществляться постоянно, то появляется возможность оценки применяемых методов, средств и критериев оценки функционирования ТДК, следовательно, появляется база для совершенствования подсистемы контроллинга и используемой системы показателей.

В результате подсистема контроллинга, во-первых, информационно «участвует» в планировании, осуществляя поддержку процесса разработки планов и мероприятий, во-вторых, создает условия для совершенствования подсистемы планирования (функции планирования) за счет уточнения потребности в содержании и сроках предоставления информации для повышения эффективности процесса планирования, своевременной координации и необходимого агрегирования планов, согласованных по содержанию, времени и пространственному аспекту, проверки планов на полноту и реализуемость (по объемам и срокам), составления сводных планов, программ и проектов, координации информационного обмена.

Специальные функции контроллинга связываются с инфраструктурой ТДК, преимущественно самоорганизующейся (образующейся самостоятельно), в основном функционирующей в рыночном секторе экономики. Именно инфраструктура ТДК создает свойство мультиполезности и расширяет ассортимент предоставляемых потребителям услуг и работ. Об этой инфраструктуре необходимо собирать сведения и управлять ею как любой частью рынка (бизнеса), но обращать особое внимание на рост, гармонизируя его с развитием ТДК и с принятой стратегией управления качеством услуг, антимонопольного регулирования и тенденциями повышения качества жизни населения.

В результате совершенствования подсистемы контроллинга ее функции и задачи корректируются, дополняются, изменяются по содержанию и приоритетности. Изменяется институциональная организация контроллинга, топология и содержание информационных связей между функциями, уточняются цели и параметры подсистемы, корректируется и дополняется нормативная база управления.

Изложенные выше результаты исследования позволяют очертить основные задачи, которые следует решить при проектировании подсистемы контроллинга. Они следующие:

- разработка системы показателей и структуры мониторинга как части подсистемы контроллинга, включающей систему внутреннего сбора, учета и обработки (обобщения) информации о процессах в ТДК;
- определение методов, средств оценки и измерения показателей (включая критерии, нормы, нормативы, допустимые отклонения, пороговые значения), их учета и использования в анализе;
- построение институциональной организации контроллинга, позволяющий поддерживать выполнение его процессов и функций;
- проектирование системы сбора и обработки информации, в том числе состава информации на входе и выходе контроллинга, связей с другими подсистемами (функциями) менеджмента, прежде всего с подсистемами планирования, прогнозирования, контроля, учета, регулирования;
- выбор форм представления аналитической информации, используемой для принятия управленческих решений на разных уровнях управления ТДК;
- проектирование рациональной топологии процессов, реализуемых в подсистеме контроллинга, влияющих на выбор архитектуры информационной системы и другие технические решения;
- проектирование ситуационного блока подсистемы контроллинга, связанного с выбором управленческих решений и планирование развития ТДК;

- обеспечение эффективности функционирования контроллинга, в том числе за счет оптимизации системы показателей, процедур и регламентов измерений, рациональной периодичности подготовки аналитической информации для принятия управленческих решений;

- разработка мероприятий по развитию компетенций персонала, привлеченного к решению задач контроллинга.

В процессе проектирования контроллинга следует четко реализовать его философию и основное назначение – повышение эффективности функционирования управляемого объекта и самой системы управления. Для этого комплексно используются методологические подходы: системный, синтетический, комплексный, ситуационные, а подсистема контроллинга строится как операционный, стратегический и оперативный контроллинг.

Литература

1. Сербиновский Б. Ю. Концептуальный подход к моделированию управления дорожным комплексом / Б. Ю. Сербиновский, О. В. Чефранова, В. В. Самсонов // Научный журнал КубГАУ. – 2010. – № 55(1). [Электронный ресурс]. URL: <http://ej.kubagro.ru/2010/01/pdf/14.pdf> – 14 с.

2. Сербиновский Б. Ю. Синергетический подход в обосновании государственной политики развития транспортно-дорожного комплекса (часть 1) / Б.Ю. Сербиновский, О.В. Чефранова О.В. // European Social Science Journal. – 2011. – №3. – С. 321 – 329.

3. Сербиновский Б. Ю. Синергетический подход в обосновании государственной политики развития транспортно-дорожного комплекса (часть 2) / Б.Ю. Сербиновский, О.В. Чефранова О.В. // European Social Science Journal. – 2011. – №4. – С. 389 – 398.

4. Сербиновский Б.Ю. Транспортно-дорожный комплекс как аттрактор экономического развития экономической системы / Б. Ю. Сербиновский, О. В. Чефранова // Стратегия качества в промышленности и образовании: Материалы VII Междунар. конф.; 03 – 10 июня 2011 г., г. Варна, Болгария. В 3 т. – Варна, 2011. – Т.1. – с. 196 – 199.

5. Фолльмут Х. Й. Инструменты контроллинга / Пер. с нем. – М.: Омега-Л, 2007. – 127 с.

6. Шигаев И. А. Контроллинг стратегии развития предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.

7. Нечеухина Н. С. Контроллинг в системе стратегического направления развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://www.abiturient.isea.ru/files/s1/47_Necheuhena.pdf

8. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006. – 192с.

9. Сербиновский Б. Ю. Синергетический подход в обосновании государственной политики развития транспортно-дорожного комплекса (часть 2) / Б. Ю. Сербиновский, О. В. Чефранова // European Social Science Journal. – 2011. – №4. – С. 389 – 398.