

УДК 658.144

Е.С. САФЬЯНЦ, соискатель,
Донецкий национальный технический университет

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЛИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В работе выявлены неудовлетворительные результаты хозяйствования большинства отечественных предприятий, вызванные нестабильностью условий хозяйствования, повышением уровня неопределенности и риска при принятии хозяйственных решений, потерей актуальности достижения запланированных показателей. В работе рассмотрены два подхода к определению сущности контроллинга – контроллинг, ориентированный на результаты, и контроллинг, ориентированный на цели. Сформулировано авторское определение сущности контроллинга эффективности хозяйственной деятельности предприятия, разработана система принципов формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности на предприятии.

Ключевые слова: контроллинг, эффективность, принцип, механизмы, информационное обеспечение, управленческое решение.

Неудовлетворительные результаты хозяйствования большинства отечественных предприятий обуславливают необходимость поиска и использования принципиально новых подходов к организации хозяйственных процессов. В первую очередь это касается разработки долгосрочных планов развития предприятий и обеспечение их реализации в практической деятельности. Нестабильность условий хозяйствования, связанная с повышением уровня неопределенности и риска при принятии хозяйственных решений, существенно снижает эффективность функции планирования, что проявляется в потере актуальности достижения запланированных показателей и вынуждает субъектов хозяйствования обеспечивать постоянную корректировку и адаптацию плановых показателей к изменяющимся условиям хозяйствования. В данной ситуации возможности формирования политики развития предприятий обеспечиваются рядом современных инструментов управления. Отдельное место в таких инструментах занимают механизмы контроллинга хозяйственной деятельности, получившие в западных образцах управленческих систем доминирующее поло-

жение, что связано с повышением скорости и качества анализа различных показателей, комплексно характеризующих результаты хозяйствования, снижением времени на принятие управленческих решений, досрочным выявлением будущих отклонений и использованием методов опережающего управления.

Проблемы формирования механизмов контроллинга широко освещаются такими западными учеными-экономистами как, А. Дайле [1], Д. Хан [2], К. Друри [3]. Активные исследования в области адаптации западных механизмов контроллинга и разработки современных инструментов ведутся российскими учеными. Российскими специалистами предлагаются универсальные механизмы контроллинга на предприятии [4-5], учитывается специфика промышленного производства [6], акцентируется внимание на управленческих аспектах контроллинга [7]. Украинские ученые-экономисты проводят активные исследования в сфере построения механизмов контроллинга отдельных аспектов хозяйственной деятельности предприятий: финансовых [8], инновационных [9], управленческих [10]. В то же время следует констатировать, что в неполной мере отображены проблемы комплексного управления хозяйственными процессами на отечественных предприятиях, что проявляется в недостаточной проработке вопросов контроллинга эффективности деятельности субъектов хозяйствования с учетом отраслевой принадлежности, размеров, технологий, формы собственности, отсутствием системы единых принципов применения контроллинга в хозяйственных процессах.

Целью статьи является уточнение принципов формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий, практическое использование которых является основой обеспечения экономического роста в долгосрочной перспективе при достижении желательных результатов по социальным, экологическим и иным параметрам.

© Е.С. Сафьянц, 2012

Промышленный сектор в национальной экономике занимает ведущее место, что связано с обеспечением всех отраслей материального и нематериального производства средствами производства, а также удовлетворения общественных потребностей в предметах потребления. Уровень развития промышленного сектора является одним из ключевых показателей темпов внедрения и распространения научно-технического прогресса в государстве, что обуславливает формирование социальных

характеристик жизненного уровня и экономического благосостояния общества. Отечественные промышленные предприятия на современном этапе демонстрируют неудовлетворительные результаты хозяйственной деятельности (табл. 1), что является следствием не только влияния глобальных экономических кризисов, но и ранее принятых неэффективных решений.

Таблица 1
Основные показатели развития промышленности в Украине (выборочная информация)
[11, с. 105-106]

Показатели	Годы						
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Валовая добавленная стоимость промышленности в общем объеме добавленной стоимости, %	31,4	30,9	31,7	31,2	30,1	26,9	27,61
Объем реализованной промышленной продукции, млн.грн.	182718,3	468562,6	551729	717076,7	917035,5	806550,6	1067132
Рентабельность операционной деятельности промышленных предприятий, %	4,8	5,5	5,8	5,8	4,9	1,8	3,5

Анализируя данные, приведенные в таблице 1, можно прийти к выводу о нестабильной динамике развития промышленных предприятий за период 2000-2010 гг. При этом ряд показателей (валовая добавленная стоимость промышленности в общем объеме добавленной стоимости, рентабельность операционной деятельности промышленных предприятий) не только имеют негативную тенденцию формирования, но и значение достигнутых к концу 2010 г. результатов хозяйствования значительно ниже аналогичных показателей 2000 г. Рост объема реализованной промышленной продукции за рассматриваемый период практически в 5 раз может свидетельствовать о наличии определенных позитивных тенденций в развитии промышленного сектора, однако во многом такая динамика обусловлена ростом цен без существенного увеличения физических объемов выпуска (рис. 1).

В данной ситуации принятие управлен-

ческих решений усложняется в связи с некорректностью отображения существующей динамики развития промышленных предприятий по основным финансово-экономическим, техническим, социальным и иным показателям, что не позволяет сформировать долгосрочные планы и обеспечить их реализацию в динамичных условиях. Очевидная информационная асимметрия, связанная с неравномерностью распределения информации между субъектами хозяйствования, уровнями управления и отдельными исполнителями, существенно снижает качество принятых решений и негативно влияет на итоговые результаты хозяйственной деятельности предприятия, вызывая диспропорции в развитии, обуславливая приоритет достижения максимального значения экономических результатов при минимально достаточном значении социальных, экологических или иных параметров.

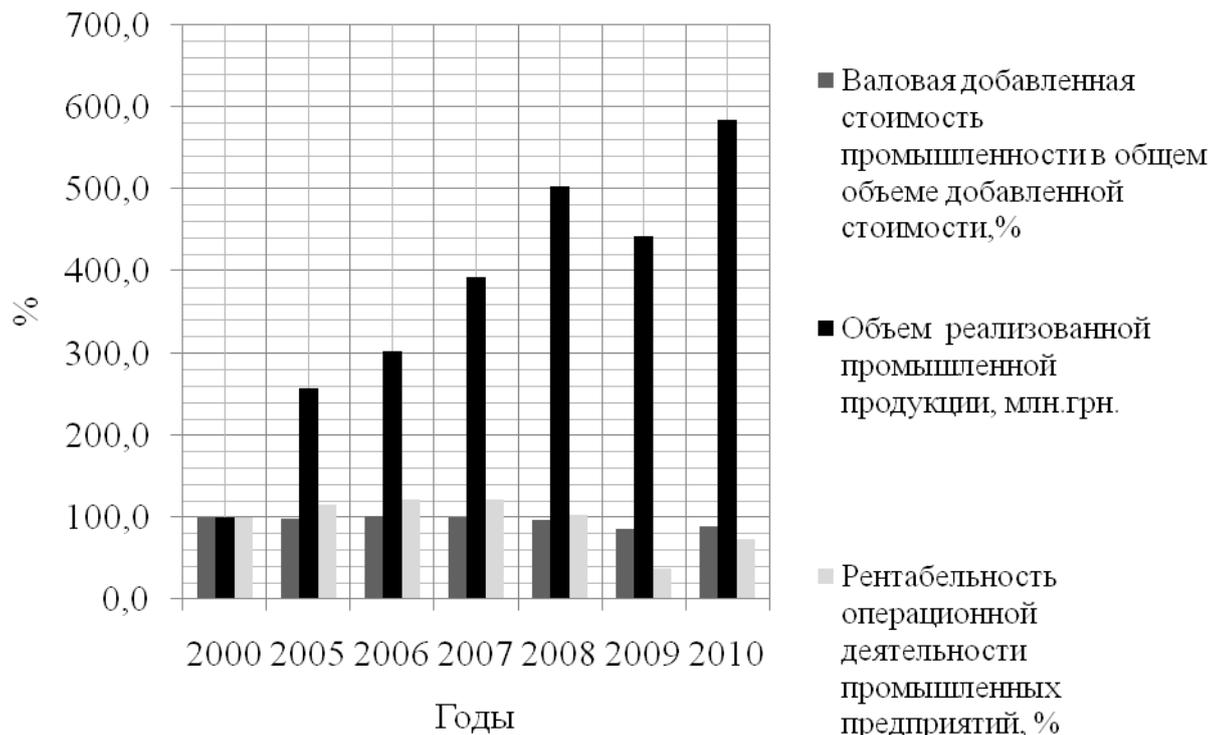


Рис. 1 Темпы роста основных показателей развития промышленных предприятий (2000 г. = 100%)

Общепризнанной в зарубежной практике организации хозяйственных процессов и повышения их эффективности является технология контроллинга, которая в настоящий момент в Украине находится на стадии становления. Важнейшей задачей для отечественных предприятий является создание информационного массива, который составляет основу планирования и поддержки реализации управленческих решений. Решение задач формирования механизмов эффективности деятельности предприятий требует придания четкости терминологическому аппарату, что требует уточнить содержание понятия «контроллинг» и создать предпосылки для разработки объективных инструментов управления хозяйственными процессами.

В западной практике традиционно различаются формы контроллинга, ориентированные на результаты или цели. Ориентированный на результаты контроллинг рассматривается как система поддержки управленческого процесса на основе координации планирования, контроля и информационного обеспечения [12, с. 122]. Л. Лахнит видит в контроллинге «систематическое образование для улучшения действия руководства предприятия» и рассматривает контроллинг в качестве функции сервиса [13, с. 11]. В отличие от контроллинга,

ориентированного на результаты, контроллинг, ориентированный на цели, рассматривается как координация системы руководства [14]. Г. Вьохе представляет точку зрения, в которой «под контроллингом нужно понимать сумму всех мероприятий, предназначенных для планирования, координации ресурсов, контроля, организации, персонального руководства и информационного сопровождения для оптимального достижения целей предприятия» [15, с. 218].

Обобщая приведенные подходы к определению содержания контроллинга, следует предложить авторское определение сущности понятия «контроллинг эффективности хозяйственной деятельности предприятия». Данный феномен следует рассматривать как специфическую управленческую деятельность, ориентированную на создание информационной поддержки управленческих решений с целью обеспечения достижения запланированных показателей и повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности может основываться на ряде принципов. Исторически сложившимся принципом менеджмента, который может быть применим к контроллингу, является непосредственное наблюдение

и мониторинг, что обеспечивает прямой контакт лиц, принимающих решения, с источниками информации о предпосылках и последствиях хозяйственной деятельности предприятия. При использовании данного принципа достигается сокращение времени на информационный обмен, что повышает качество и оперативность принятых решений. Следующим принципом является построение системы финансово-экономической отчетности, в которой содержится информация о потоках расходов и доходов предприятия, что позволяет провести ретроспективный анализ результатов и оценить перспективные тенденции, что составляет основу принятия управленческих решений. Приоритетным принципом в современных условиях хозяйствования является использование технологий бюджетирования и бюджетного контроля. Данные технологии ориентированы на управление доходами, расходами, объемами производства, активами и пассивами предприятия. Ключевыми методами технологии бюджетирования являются метод традиционного контроля стоимости и метод освоенного объема.

Важным принципом формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности является анализ безубыточности, что позволяет определить граничные критерии принятия решений в сфере выбора производственной программы, обеспечивающей предприятию желаемую норму прибыли, и оценить уровень сбалансированности его деятельности по финансово-экономическим, маркетинговым и техническим параметрам. Инвестиционное планирование и контроль должны занимать важное место среди принципов, так как возможности дальнейшего развития и повышение эффективности деятельности предприятия зависят от привлечения в достаточных объемах инвестиционных ресурсов по таким процентным ставкам, которые обеспечивали бы удовлетворение интересов как реципиентов капитала, так и кредитодателей. Одним из принципов, активно используемых в западной практике, является управление по целям. Содержание данного принципа предусматривает на предприятии достижение согласования целей различных уровней управления как по вертикали, так и по горизонтали управленческой иерархии на основе внедрения механизма обратной связи, что позволяет достигнуть оперативного реагирования на изменения в управленческом процессе и максимально сгладить противоречия между

мотивациями и стимулами отдельных исполнителей.

Успешная реализация задач формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности в значительной мере зависит от внедрения принципа ревизии управленческого процесса. Сущность данного принципа заключается в критическом анализе внутренних параметров деятельности предприятия (планов, целей, процедур, политики, управления), а также внешних параметров (рынки, партнеры, клиенты, законодательство), что позволяет дать комплексную оценку эффективности деятельности и спрогнозировать потенциал развития предприятия в будущем. Успешность реализации данного принципа в значительной степени связана с внедрением принципа информатизации систем управления на предприятии, что предполагает создание информационных систем поддержки принятия решений, позволяющих получить оперативный доступ заинтересованным лицам к актуальной информации о внутреннем состоянии и положении субъекта хозяйствования во внешней среде. Важной особенностью создания таких информационных систем является обеспечение сбора, хранения и обработки информации по целевым критериям, которые устанавливаются непосредственно реципиентами запрашиваемых данных, что позволяет частично устранить бюрократичность в получении информации. Наглядность информации обеспечивается использованием системы индексов, которые характеризуют как отдельные аспекты деятельности предприятия, так и позволяют дать комплексную оценку результатов хозяйствования. Индексы представляют собой абсолютные или относительные величины, которые носят описательный характер (если они представляют характеристику отдельных изолированных показателей), объяснительный (если они охватывают отношения причины и следствия), а также прогнозный (если охарактеризованные показатели носят перспективный характер). Построение информационных систем базируется на ряде требований, которые включают необходимость учета специфики предприятия, высокий уровень защиты данных, автоматизацию процесса пользования информацией и минимальные сроки получения доступа к запрашиваемой информации.

Учитывая, что принятие решений на предприятии требует использования временных ресурсов, возникает необходимость использования принципа оптимизации критиче-

ского пути управленческого процесса. Сущность критического пути управленческого процесса заключается в выявлении ключевой последовательности управленческих задач, определяющих длительность хозяйственных процессов. Отнесение задачи к критическому пути осуществляется исходя из предпосылки, что изменение ее длительности приводит к соответствующему изменению продолжительности хозяйственных процессов. Такие особенности управленческих задач требуют активного использования инструментария мониторинга критических задач и возможностей изменения критического пути, выявление отклонений в реализации задач не критического пути, что позволяет повысить эффективность управления резервами и запасами на предприятии. Положительный результат использования данного принципа, связанного с идентификацией задач критического пути, проявляется в минимизации затрат времени и стоимости принятия управленческих решений.

Любое предприятие может быть рассмотрено как совокупность социальных групп институционального характера, формируемых для выполнения определенной функции в хозяйственном процессе и ориентируемых на достижение заданного результата. Поэтому важнейшим принципом формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности предприятия является самоконтроль в виде процессов, посредством которых индивидуум выбирает стратегию своего поведения под влиянием либо социальной ячейки, которой данный индивидуум принадлежит, либо под влиянием собственных мотивов, интересов и побуждений. Основой данного принципа следует считать определение организации в виде социальных объединений, членство в которых обуславливается осознанным стремлением к достижению специфических целей [16, с. 45-46]. В соответствии с теорией К. Барнарда [17, с. 25-27] организация может быть представлена как особая форма кооперации индивидуумов и формирования таких социальных групп, которые отличаются друг от друга собственным уровнем сознательности, предсказуемости и целенаправленности. Исходя из данных трактовки сущности организации принцип самоконтроля определяет широту свободы действий индивидуумов в формировании собственных целей, индивидуальных оценок результатов выполненной работы и выбора инструментов корректировки своего поведения.

Практическое применение рассмотренных в работе принципов формирования механизмов контроллинга эффективности хозяйственной деятельности должно обеспечивать экономическую самостоятельность, сбалансированность развития, повышение конкурентоспособности предприятия и стабильность рыночных позиций. Дальнейшие исследования в сфере формирования механизмов контроллинга должны ориентироваться на построение системы индексов, комплексно характеризующих эффективность деятельности промышленного предприятия и позволяющие объективно оценить резервы ускорения развития хозяйственных процессов.

Литература

1. Дайле А. Практика контроллинга : пер с нем. / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет / К. Друри. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 1424 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Попченко Е.Л. Бизнес – контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс». – 2006. – 288 с.
6. Трифонов Ю.В. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия: моногр. / Ю.В. Трифонов, М.Н. Павленков. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2007. – 228 с.
7. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
8. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту / В.В. Карцева // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 195-198.
9. Михайличенко Н.М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій / Н.М. Михайличенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №. 1. – С. 164-168.
10. Подпригора І.В. Контролінг, як одна із форм сучасного управління підприємством / І.В. Подпригора // Збірник наук. праць Дер-

жавного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: економіка і управління. – Київ: ДЕТУТ. – 2011. – Вип. 18, ч. 1. – С. 204-212.

11. Статистичний щорічник України за 2010 р. / Державна служба статистики України; за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2011. – 559 с.

12. Horváth P. Controlling / P. Horváth. – München: Verlag Vahlen, 2006. – 840 p.

13. Lachnit L. Controllingsysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement / L. Lachnit. – München: Landsberg, 1992. – 317 p.

14. Küpper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente / H.-U. Küpper. –

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008. – 595 p.

15. Wöhe G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre / G. Wöhe. – München: Verlag, 2005. – 1082 p.

16. Etzioni A. The comparative analysis of complex organizations / A. Etzioni. – N.Y.: Free Press, 1961. – 384 p.

17. Barnard C. The functions of the executive / C. Barnard. – U.K.: Harvard University Press, 1938. – 334 p.

Статья поступила в редакцию 30.11.12