

Ковалева Елена Борисовна

**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными - промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2008

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Ишманова Мария Сергеевна

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Уральская академия
государственной службы»

Защита состоится: «11» ноября 2008 г. В 11.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212. 275. 04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «10» октября 2008 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Управление предприятием в современных реалиях, когда его функционирование и развитие осуществляется в жестких условиях конкурентной среды, требует нового подхода к ведению бизнеса. В условиях развития рыночной экономики на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности и результативности деятельности предприятия, повышаются требования к гибкости управления.

Одной из основных задач управления сегодня является необходимость непрерывного, обоснованного наблюдения за текущими процессами на предприятии, их оценки и прогнозирования изменений и отклонений от заданных параметров в целях повышения эффективности управленческого решения по достижению запланированных целей деятельности предприятия. Данная проблема может быть решена посредством формирования комплексной системы контроллинга, взаимоувязывающей в рамках предприятия в единое целое управленческую информацию различной срочности, стратегический и оперативный контроллинг деятельности предприятия.

Контроллинг как инструмент управления оказывает все возрастающее влияние на все стороны хозяйственной деятельности предприятия, что предъявляет качественно новые требования к его организации и функционированию. Данный процесс все активнее расширяется по мере развития и совершенствования процессов производства, усложнения системы управления предприятием, повышения требований к достоверности и точности поступающей внутренней и внешней информации.

Эффективность использования контроллинга, как одной из наиболее востребованных и перспективных концепций современного менеджмента предприятий, можно обеспечить посредством организации результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, обеспечивающей адекватный механизм контроля выполнения стратегического плана посредством осуществления и поддержания эффективного баланса деятельности предприятия.

Занимая центральное место в системе управления предприятием в рыночных условиях, взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга осуществляет информационное обеспечение принятия решений по достижению стратегических целей и задач развития предприятия посредством осуществления хозяйственной деятельности. В связи с этим, разработка и реализация теоретических положений и практических рекомендаций по организации и совершенствованию взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга деятельности предприятия, обеспечивающей успешное функционирование предприятия в долгосрочном периоде, является важнейшей задачей менеджмента.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационной работы.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышлен-

ность):

15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов;

15.27. – Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации.

Степень разработанности проблемы. Возрастающая практическая значимость проблем развития и совершенствования стратегического и оперативного контроллинга обуславливает рост научно-практического интереса к их исследованию. Основополагающий вклад в формирование и развитие концепции контроллинга внесли ведущие зарубежные ученые: Й.Вебер, М.Карренбауэр, Т.Коупленд, Х.Куппер, Дж.Мурин, Р.Мюллендорф, Г.Питш, П.Хорвата, А.Цюнда, Э.Шерм, А.Шмидт, Д.Шнайдер и др. Практическому использованию элементов контроллинга на предприятиях посвящены работы А.Дайле, Э.Майера, Р.Манна, Т.Райхмана, Х.Й.Фольмута, Д.Хана, А.Цюнда.

В России теоретические и методологические вопросы исследования проблем становления и развития контроллинга нашли отражение в научных трудах И.В.Бородушко, О.И.Боткина, Э.К.Васильевой, В.Б.Ивашкевича, О.Д.Каверина, А.Е.Карлика, А.М.Карминского, А.Л.Кузнецова, О.Н.Лихачева, В.И.Некрасова, А.М.Павлова, Б.В.Пряנקова, В.Л.Самочкина, С.Г.Фалько, И.Г.Фахразиева и др.

В настоящее время проблемами становления и развития контроллинга в России занимаются российские экономисты: Е.А.Ананькина, Ю.П.Анискин, О.С.Виханский, Т.А.Головина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина, О.В.Дерипаска, Л.Е.Долгов, Р.Е.Исакова, А.М.Карминский, С.А.Кукина, П.С.Лабзунов, В.В.Марущенко, Н.И.Оленев, А.Н.Петров, А.С.Попов, Л.В.Попова, А.Г.Примак, С.А.Сенько, Э.А.Уткин, С.Г.Фалько, Б.С.Федоров, М.В.Эренбург, в работах которых исследуются теоретические и методологические основы контроллинга.

Большая часть трудов, данных авторов, включает в себя рассмотрение в основном отдельных элементов системы контроллинга и, несмотря на достаточно высокую степень их разработанности, имеются определенные трудности в их внедрении и формировании целостной системы их использования, обусловленные именно рассмотрением элементов стратегического и оперативного контроллинга в отдельности, вне взаимосвязи между собой.

Кроме того, менеджмент предприятий нуждается не только в комплексных теоретических разработках, но и в методических и практических рекомендациях по вопросам внедрения стратегического и оперативного контроллинга и организации их результативной взаимосвязи.

В связи с этим разработка и внедрение систем стратегического и оперативного контроллинга, и в первую очередь, организация их взаимосвязи как основы повышения эффективности функционирования промышленных предприятий, нуждаются в дальнейшем исследовании в теоретическом и практическом аспекте применительно к современному этапу развития рыночных отношений.

Актуальность перечисленных проблем, их недостаточная изученность в отечественной литературе предопределили выбор темы, объект и предмет исследования, обусловили постановку цели и задач диссертационной работы.

Целью диссертационной работы является развитие теоретических положений и разработка методических подходов к организации результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на промышленном предприятии.

Для достижения поставленной цели исследования, объективной необходимостью является решение следующих задач:

- обобщить современные теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, в целях уточнения соответствующего понятийного аппарата и определения содержания и места взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием;
- предложить методический инструментарий для оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии;
- разработать организационно-экономическую модель результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии с учетом специфики и особенностей его адаптации к условиям рыночной экономики;
- предложить рекомендации по повышению результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.

Объектом исследования являются промышленные предприятия, расположенные на территории Пермского края.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе организации и совершенствования взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам контроллинга, финансового и управленческого учета и отчетности, экономического анализа, менеджмента, маркетинга, теории организации, реинжиниринга; практический опыт организации и функционирования контроллинга на промышленных предприятиях, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. В работе использованы системный, аналитический, статистический методы, общенаучные методы финансового, экономического и сравнительного анализа, оперативного и стратегического управления и информационного обеспечения управленческих решений. Для решения отдельных задач использовались методы экономико-математического моделирования и структурно-функционального анализа.

Информационной базой исследования послужили основные положения отечественной и зарубежной теории контроллинга, управленческого и бухгалтерского учета; законодательные и нормативно-правовые документы по управленческому учету и отчетности; информационные, аналитические, справочные источники; материалы периодической печати, статистическая информация, опубликованная в различных изданиях, материалы тематических сайтов Интернет, а также разработки российских и зарубежных компаний, внутренняя документация ряда промышленных предприятий.

В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в разработке и обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций по организации и совершенствованию взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии направленных на повышение ее результативности в условиях развития рыночных отношений.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- обобщены и систематизированы современные теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, на основании которых уточнен соответствующий понятийный аппарат и определены содержание и место взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием;

- предложена методика оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии;

- разработана организационно-экономическая модель результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии с учетом специфики и особенностей его адаптации к условиям рыночной экономики;

- обоснованы рекомендации по повышению результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии на основе совершенствования информационно-аналитического обеспечения.

Практическая значимость диссертационной работы определяется возможностью использования ее научных и практических результатов для решения задач повышения эффективности управления деятельностью предприятия и достижения стратегических целей развития на основе организации результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.

Материалы диссертации могут служить основой для совершенствования стратегического и оперативного контроллинга, а также их взаимосвязи на промышленных предприятиях в условиях развития рыночных отношений.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационной работы могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Контроллинг», «Управленческий учет». Отдельные положения диссертации могут быть использованы в преподавании дисциплин «Менеджмент», «Экономика предприятия».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на теоретических семинарах и конференциях в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г.Екатеринбург, 2006-2007гг.).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научному направлению «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы

«Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» - 2007г. – Постановление Президиума РАН от 28.02.2003 №61.

Методологические положения и практические рекомендации автора успешно реализованы в процессе совершенствования стратегического и оперативного контроллинга и повышения результативности их взаимосвязи на промышленном предприятии ООО «Импульс».

Теоретические и методологические результаты исследования используются в специальных программах повышения квалификации работников промышленных предприятий в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 4 научных публикациях, общим объемом 7,0 п.л. (личный вклад автора 5,0 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 161 страницу основного текста, включает 8 рисунков, 14 таблиц, приложения, список литературы из 137 наименований.

Содержание работы.

Во введении обоснованы актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов, представлена информация об их апробировании.

В первой главе *«Теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии»* рассмотрены сущность и содержание стратегического и оперативного контроллинга и их взаимосвязь; обобщены и упорядочены современные теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, на основании которых уточнен соответствующий понятийный аппарат и определено место взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием.

Вторая глава *«Организация результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на промышленном предприятии»* посвящена анализу современного уровня организации стратегического и оперативного контроллинга и их взаимосвязи; предложена методика оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии; исследованы предпосылки совершенствования и обоснована необходимость повышения результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на промышленных предприятиях в условиях рынка.

В третьей главе *«Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии»* разработана организационно-экономическая модель формирования результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии с учетом специфики и особенностей его адаптации к условиям рыночной экономики; обоснованы рекомендации по повышению результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии на основе совершенствования информационного обеспечения.

В заключении сформулированы и изложены основные выводы исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ:

1. **Обобщены и систематизированы современные теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, на основании которых уточнен соответствующий понятийный аппарат и определены содержание и место взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием.**

В менеджменте существует несколько подходов к определению сущности контроллинга и на сегодняшний день нет однозначной трактовки определения понятия контроллинга. Анализ работ зарубежных и отечественных ученых, а также личный опыт, полученный в ходе практических исследований, позволил автору, обобщить существующие определения контроллинга следующим образом: *контроллинг* является одной из наиболее эффективных и перспективных концепций управления в теории и практике современного менеджмента, синтезирующей планирование, управленческий учет, отчетность, контроль и аналитическую работу и базирующейся на теориях принятия решений, информационной поддержки управления, организационного моделирования на предприятии (рис.1).



Рис.1. Цикл контроллинга

Главная причина расхождений в определении контроллинга, по мнению автора, кроется во временном аспекте. Контроллинг как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии постоянно развивается: расширяются его функции, увеличивается набор решаемых задач, разнообразнее становятся применяемые методы, активнее вовлекается информация, обеспечиваемая контроллингом в принятие не только оперативных, но и стратегических управленческих решений. В связи с этим, несмотря на существующую полемику, большинство ученых и специалистов выделяют в системе контроллинга – оперативный и стратегический аспекты, обусловленные горизонтом планирования деятельности предприятия (рис.2).

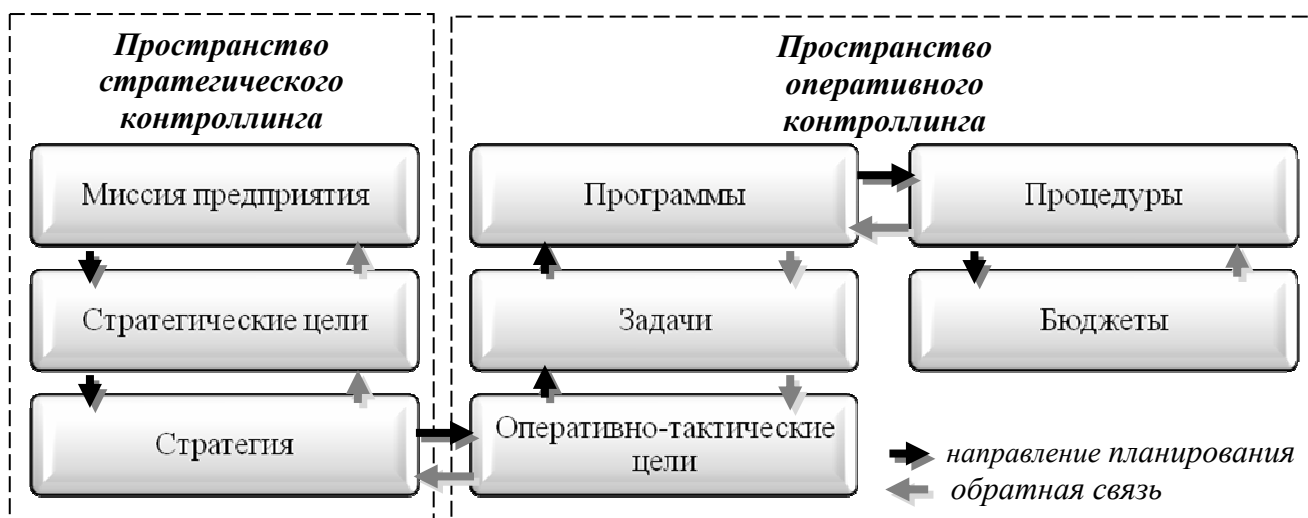


Рис.2. Взаимосвязь планирования и контроллинга

Стратегический контроллинг – предназначен для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки и координации процессов стратегического планирования, формулировки стратегии, контроля ее реализации и обеспечения рациональности принимаемых стратегических управленческих решений, направленных на поддержание жизнеспособности стратегических планов предприятия в процессе реализации избранной стратегии и достижения поставленных стратегических целей.

Оперативный контроллинг – предназначен для обеспечения организационной, информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки и координации принимаемых менеджерами оперативных управленческих решений, направленных на достижение запланированных оперативных результатов по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности.

Контроллинг является инструментом регулировки управления на пути достижения оперативных и стратегических целей предприятия. В современных условиях стратегической целью предприятия является сохранение конкурентоспособности и удовлетворение потребностей потребителей - «внешняя» функция, деятельность предприятия при этом должна быть максимально прибыльной - «внутренняя» функция. Внешние и внутренние функции предприятия неразрывно взаимосвязаны, что и обуславливает взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга.

В процессе движения к установленным стратегическим целям предприятия посредством достижения промежуточных оперативных целей, стратегические цели контроллинга также планомерно трансформируются в оперативные цели и задачи контроллинга.

Проведенные исследования позволили автору обобщить и систематизировать современные теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии (рис.3).

Исходя из этого, автор в диссертационной работе утверждает, что стратегический и оперативный контроллинг взаимоувязаны, между ними существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость, а именно:



Рис.3. Теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга

оперативный контроллинг существенно зависит от стратегического – по утвержденным стратегическим целям строится вся иерархия целей и задач оперативного контроллинга предприятия;

стратегический контроллинг тесно связан с оперативным – посредством обратной связи использует результаты оперативного контроллинга в качестве базы для контроля и принятия решений по корректировке стратегических планов.

Таким образом, стратегический и оперативный контроллинг являются взаимодополняющими элементами сложной интегрированной системы контроллинга на предприятии.

Находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля и планирования, взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга занимает особое место в управлении предприятием – она связывает воедино все функции управления, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Таким образом, очевидно, что контроллинг – это не система управления, это один из современных и эффективных механизмов регулирования управления на предприятии.

Эффективность использования контроллинга, как одной из наиболее востребованных и перспективных концепций современного менеджмента предприятий, можно обеспечить посредством организации результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, обеспечивающей адекватный механизм контроля выполнения стратегического плана посредством осуществления и поддержания эффективного баланса деятельности предприятия. Занимая центральное место в системе управления предприятием в рыночных условиях, взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга осуществляет информационное обеспечение принятия решений по достижению стратегических целей и задач развития предприятия посредством выполнения оперативных планов и бюджетов.

2. Предложена методика оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.

Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга в той или иной степени проявления прослеживается во всех элементах системы контроллинга. Наиболее ярко взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга проявляется на этапе перевода стратегии в действие, ее реализации посредством выполнения текущих планов и оперативных заданий. Это обусловлено тем, что подсистема стратегического контроллинга основывается на данных мониторинга оперативной деятельности, осуществляемого в подсистеме оперативного контроллинга, т.е. оперативный контроллинг создает как информационный базис для стратегического контроллинга, так и систему альтернативных решений по корректировке стратегий исходя из текущего состояния предприятия (рис.4).

В общем виде результативность взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, раскрывается автором в следующих положениях:

- результатом эффективной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга является наличие иерархической взаимосвязанной структуры сис-

тем контрольных показателей, позволяющих провести не только оценку результатов деятельности и текущего состояния предприятия, но и выявить отклонения от плановых показателей, причины их возникновения и влияющие факторы;

- результатом эффективной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга является разработка системы альтернативных управленческих решений по регулированию и корректировке оперативных планов, направленных на преодоление негативных тенденций в текущей деятельности предприятия и использование благоприятных факторов, способствующих достижению стратегических целей предприятия в обозримой перспективе.

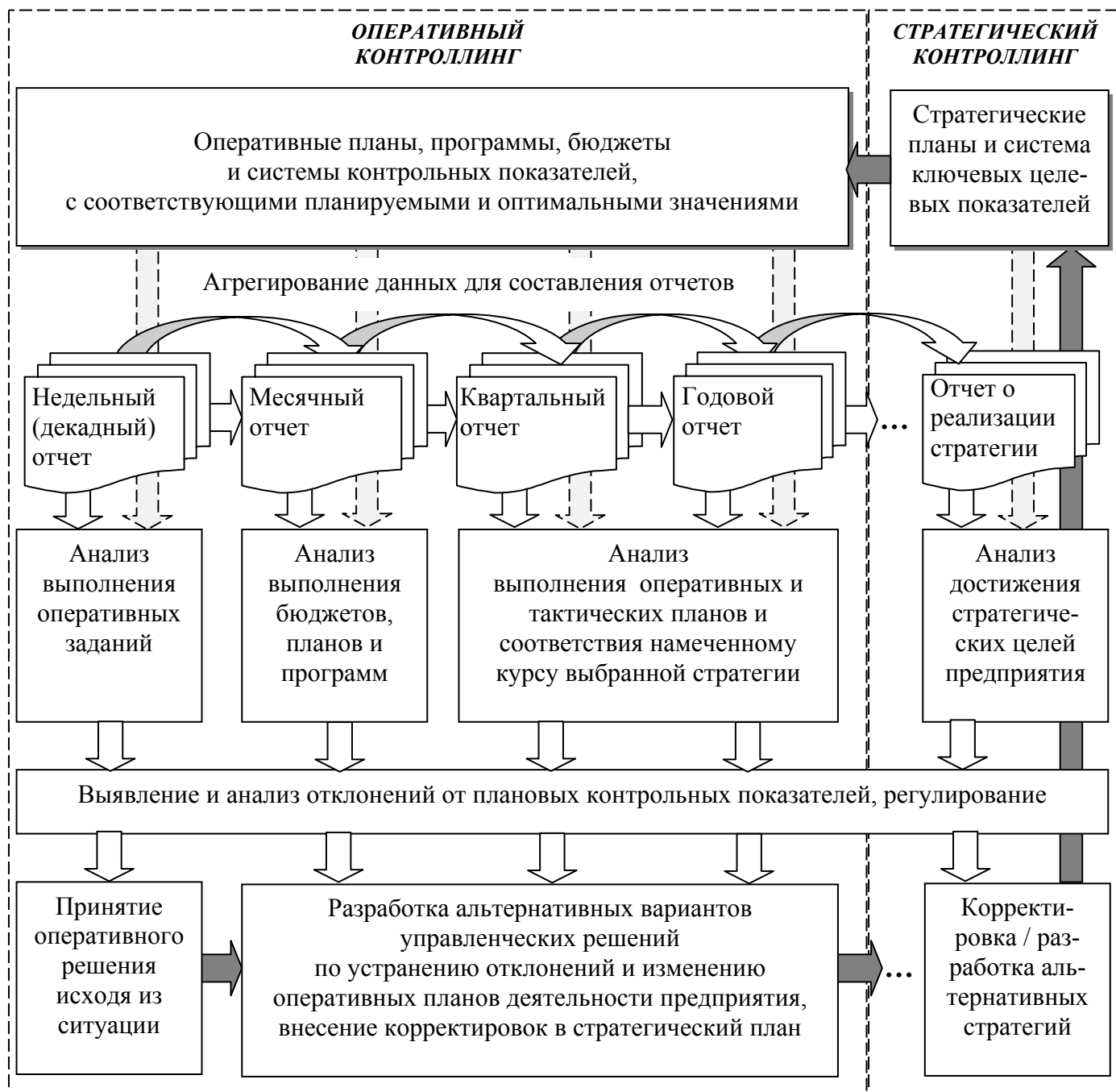


Рис.4. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга

Автором предлагается методика оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии (табл.1).

Таблица 1

Методика оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга

Направления оценки	Процедуры оценки	Содержание
1. Система планирования	Анализ целей	Сравнение стратегических и оперативных целей на предмет преемственности, выявление противоречий в целях разных уровней, определение насколько адекватно количественные критерии оперативных целей отражают качественные стратегические цели предприятия.
	Анализ планов	Анализ соответствия и оптимальности оперативных планов предприятия с точки зрения достижения стратегических целей.
2. Система информационного обеспечения	Анализ учетной системы	Анализ полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений, как по всем направлениям деятельности предприятия, так и для каждого из уровней управления.
	Анализ систем показателей	Сравнение систем контрольных (оптимальных) и отчетных показателей на предмет соответствия, достаточности, полноты и оперативности.
		Анализ иерархической сводимости всех контролируемых показателей по предприятию в целом, так и их сводимость по отдельным направлениям деятельности.
	Анализ системы отчетности	Наличие определенной структуры и показателей форм контрольных отчетов, формирующих систему носителей контрольной информации. Анализ проводится на предмет стандартизации и содержания информации: <ul style="list-style-type: none"> – фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным); – размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного; – форма стандартного контрольного отчета (рапорта) определяется в соответствии с его содержанием и требованиями пользователя. Исследование формируемых информационных отчетов на предмет удовлетворения требованиям доступности, понятности и полноты раскрытия информации для пользователя, а также соответствие установленным срокам и формам представления информации.
Анализ уровня автоматизации	Наличие автоматизированных систем сбора, учета, обработки контрольной информации, возможность формирования отчетов установленной и произвольной форм.	
3. Система анализа и контроля	Анализ системы контроля	Проводится анализ наличия и эффективности системы мониторинга - механизма постоянного, непрерывного наблюдения за контролируемыми показателями деятельности предприятия, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений: <ul style="list-style-type: none"> – факторное разложение размера отклонения (если

Направления оценки	Процедуры оценки	Содержание
		<p>контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие);</p> <p>– объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;</p> <p>указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.</p> <p>Проверяется наличие и адекватность утвержденных контрольных периодов по каждому виду контроллинга и каждой группе контролируемых показателей.</p>
	Анализ эффективности аналитической работы	<p>Наличие системы обобщающих (аналитических) показателей и зафиксированных алгоритмов их расчета (с использованием первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа), отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, четко соответствующей системе показателей.</p> <p>Возможность выявления причин возникновения отклонений и разработки мероприятий, направленных на преодоление негативных тенденций или использование благоприятных внешних факторов, здесь подразумевается проведение углубленных аналитических исследований, анализирующих закономерности разнообразных рыночных процессов, прогнозных разработок.</p>
	4. Система регулирования	Анализ эффективности обратной связи
5. Персонал	Анализ эффективности работы персонала службы контроллинга	<p>Осуществляется анализ соответствия квалификационного и образовательного уровня специалистов службы контроллинга.</p> <p>Оценивается количество выполняемых ими функций и обязанностей в соответствии с должностными инструкциями и качество выполнения должностных обязанностей.</p> <p>Проводится анализ эффективности и результативности труда контроллеров, относительно достигнутых целей и выполненных планов.</p> <p>Особое значение имеет показатель удовлетворенности менеджмента всех уровней предоставляемой службой контроллинга информацией для принятия решений.</p>

По мнению автора, оценку результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии целесообразно осуществлять в рамках функционального подхода, в соответствии с которым, автором выделяется 5 направлений анализа исходя из основных функций (элементов) управления и контроллинга.

По каждому направлению предлагается проводить соответствующие процедуры анализа. Результатом оценки результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга по предложенной методике может являться заключение эксперта содержащее:

- вывод о наличии и состоянии взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии;
- описание существующих недостатков и «узких» мест;
- рекомендации по устранению недостатков и повышению результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии, направленные на повышение эффективности работы предприятия по параметрам, которые являлись целевыми и достигнуты благодаря функционированию взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга.

Результативность взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга определяется также повышением эффективности деятельности предприятия, которое отражается в положительной динамике основных показателей деятельности. Организация взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга является процессом, осуществляемым на протяжении некоторого временного периода, в связи с этим, автором предлагается совокупность коэффициентов (сформированных на базе основных показателей эффективности деятельности предприятия), отражающих изменение результативности системы контроллинга в процессе организации взаимосвязи его стратегического и оперативного аспектов (табл.2).

Таблица 2

Коэффициенты результативности организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии

Коэффициенты	Сущность коэффициента	Формула расчета
Коэффициент рентабельности инвестиций (K_{ROI})	Отражает изменение величины прибыли приходящейся на 1 руб. инвестиций, за период организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга	$\frac{ЧП_{\text{на конец}}}{K_{\text{на конец}}} - \frac{ЧП_{\text{на начало}}}{K_{\text{на начало}}}$ ЧП – чистая прибыль предприятия на начало и конец периода; К = собственный капитал + долгосрочные обязательства на начало и конец периода.
Коэффициент рентабельности собственного капитала (K_{ROE})	Отражает изменение эффективности использования капитала, инвестированного собственниками предприятия, за период организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга	$\frac{ЧП_{\text{на конец}}}{СК_{\text{на конец}}} - \frac{ЧП_{\text{на начало}}}{СК_{\text{на начало}}}$ ЧП – чистая прибыль предприятия на начало и конец периода; СК – собственный капитал на начало и конец периода
Коэффициент рентабельности активов (K_{ROA})	Отражает изменение количества денежных единиц чистой прибыли заработанных каждой единицей активов за период организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга	$\frac{ЧП_{\text{на конец}}}{A_{\text{на конец}}} - \frac{ЧП_{\text{на начало}}}{A_{\text{на начало}}}$ ЧП – чистая прибыль предприятия на начало и конец периода; А – активы предприятия на начало и конец периода

Коэффициенты	Сущность коэффициента	Формула расчета
Коэффициент рентабельности продаж (K_{ROS})	Отражает изменение доли чистой прибыли в объеме продаж предприятия за период организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга	$\frac{ЧП_{\text{на конец}}}{ОП_{\text{на конец}}} - \frac{ЧП_{\text{на начало}}}{ОП_{\text{на начало}}}$ <p>ЧП – чистая прибыль предприятия на начало и конец периода; ОП – чистый объем продаж предприятия на начало и конец периода</p>

Показатели деятельности предприятия, используемые при вычислении коэффициентов, являются интегральными, отражая стратегические аспекты функционирования предприятия, их расчет осуществляется исходя из оперативных показателей деятельности. В системном виде данные анализа результативности организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии ООО «Импульс» приведены в табл. 3.

Таблица 3

Коэффициенты результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии ООО «Импульс»

Коэффициенты	2005 год	2006 год	2007 год
Коэффициент рентабельности инвестиций (K_{ROI})	0,013	0,015	0,078
Коэффициент рентабельности собственного капитала (K_{ROE})	0,007	0,034	0,055
Коэффициент рентабельности активов (K_{ROA})	0,003	0,014	0,064
Коэффициент рентабельности продаж (K_{ROS})	0,005	0,007	0,013

Показатели результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга отражают интересы различных групп пользователей. Данные табл.3 показывают:

– положительная динамика коэффициента рентабельности инвестиций ООО «Импульс» означает, что за период организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга привлекательность предприятия для инвесторов значительно увеличилась, это подтверждается ростом величины прибыли, приходящейся на 1 руб. вложенных денежных средств и, следовательно, повышением конкурентоспособности предприятия;

– результатом организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на ООО «Импульс» является рост коэффициента рентабельности собственного капитала предприятия, о котором свидетельствует повышение эффективности вложений, выраженное в увеличении прибыли акционеров и собственников предприятия, что обеспечивает перспективность стратегических вложений инвесторов;

– увеличение коэффициента рентабельности активов свидетельствует о росте прибыли, полученной на единицу имущества и соответственно о повышении активности предприятия на рынке, отражает эффективную работу финансовых менеджеров предприятия, специалистов в области управленческого учета и контроллеров, обусловленную организацией взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга;

– коэффициент рентабельности продаж находится в прямой зависимости от сложившейся политики цен и положения предприятия на рынке, за эти параметры отвечают сотрудники маркетинговой службы, кроме того, данный коэффициент отражает контроль над текущими производственными и непроизводственными расходами предприятия, которые влияют на прибыль от операций в его основной деятельности. Это означает, что коэффициент рентабельности продаж также включает в себя информацию о сложившемся ассортименте и текущей практике управления оборотными активами предприятия. Динамика данного коэффициента за анализируемый период свидетельствует о незначительном увеличении доли чистой прибыли в объеме продаж предприятия, на основании чего можно утверждать, что в ООО «Импульс» недостаточно эффективно функционирует служба маркетинга.

Предложенная система показателей может служить эффективным инструментом контроллинга для согласования краткосрочных целей деятельности предприятия с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу, так как стимулируют процесс выявления и уточнения причинно-следственных связей между стратегическим и оперативным уровнями управления.

3. Разработана организационно-экономическая модель результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии с учетом специфики и особенностей его адаптации к условиям рыночной экономики.

Развитие рыночных отношений ужесточает требования к системе управления предприятием, соответственно и система контроллинга как прогрессивная концепция регулирования управления развивается и модернизируется в направлении развития из системы сопровождения управления, планирования и контроля в сторону всеобщей координации управления предприятием. Это обусловлено рядом причин (табл.4).

Таблица 4

Предпосылки формирования результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии

Предпосылки, обусловленные влиянием факторов внешней среды	Предпосылки, обусловленные влиянием факторов внутренней среды
– повышение нестабильности внешней среды, усиление ее влияния на деятельность предприятия;	– развитие и усложнение системы управления предприятием требует адекватного механизма координации и регулирования внутри системы управления;
– возникновение объективной необходимости увеличения скорости реакции и ее обоснованности на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;	– возникновение отрицательных отклонений от плановых основных экономических показателей (рентабельность, прибыльность, ликвидность, оборачиваемость), их ухудшение по сравнению с предыдущими периодами или подобными предприятиями;
Общие предпосылки и тенденции	

– изменение целей предприятия – появление новых целевых ориентиров или значительная трансформация существующих, либо возникновение рассогласованности целей как по вертикали управления, так и между структурными подразделениями – по горизонтали;
– необходимость оперативного выявления, фиксирования и непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия, внедрение раннего распознавания изменений по слабым сигналам;
– повышение значимости информационной обоснованности стратегических и оперативных управленческих решений по обеспечению реализации избранной стратегии, избеганию и преодолению кризисных ситуаций;
– значительное увеличение объема информации, возникающей в процессе функционирования предприятия и необходимой для принятия управленческих решений, требует организации специальной системы информационного обеспечения управления нового поколения адекватной требованиям менеджмента;
– усиление общей тенденции к синтезу, интеграции различных областей менеджмента.

Автор выделяет следующие особенности предложенной модели результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга (рис.5):

1. В модели раскрываются 3 уровня взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга:

- на уровне целей: стратегические цели определяют иерархию целей оперативных, связующим является процесс декомпозиции целей;
- на информационном уровне: вся информация, возникающая в процессе деятельности предприятия и функционирования системы контроллинга, собирается и интегрируется в единую информационную систему, связующими процессами являются информационные потоки;
- на уровне контроля: результаты оперативного контроллинга являются основой для контроля и принятия решений в стратегическом контроллинге по корректировке стратегических планов, связующим процессом является мониторинг жизнеспособности стратегии и обратная связь.

2. Результативность взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на каждом из обозначенных уровней определяется, следующими четко сформулированными и зафиксированными результатами:

- на уровне целей: формированием четко структурированного иерархического дерева целей;
- на информационном уровне: организация единого интегрированного информационного пространства, обеспечивающего сбор, идентификацию, измерение, накопление, анализ, подготовку, интерпретацию и представление информации;
- на уровне контроля: разработкой систем контрольных показателей, позволяющих провести оценку результатов деятельности, текущего состояния предприятия, выявить отклонения от плановых значений, причины их возникновения и влияющие факторы; разработкой совокупности альтернативных управленческих решений по устранению отклонений, регулированию оперативных планов, направленных на преодоление негативных тенденций в текущей деятельности предприятия и использование благоприятных факторов, способствующих достижению стратегических целей предприятия в обозримой перспективе, внесение корректировок в стратегиче-

ский план и/или разработка альтернативных стратегий.

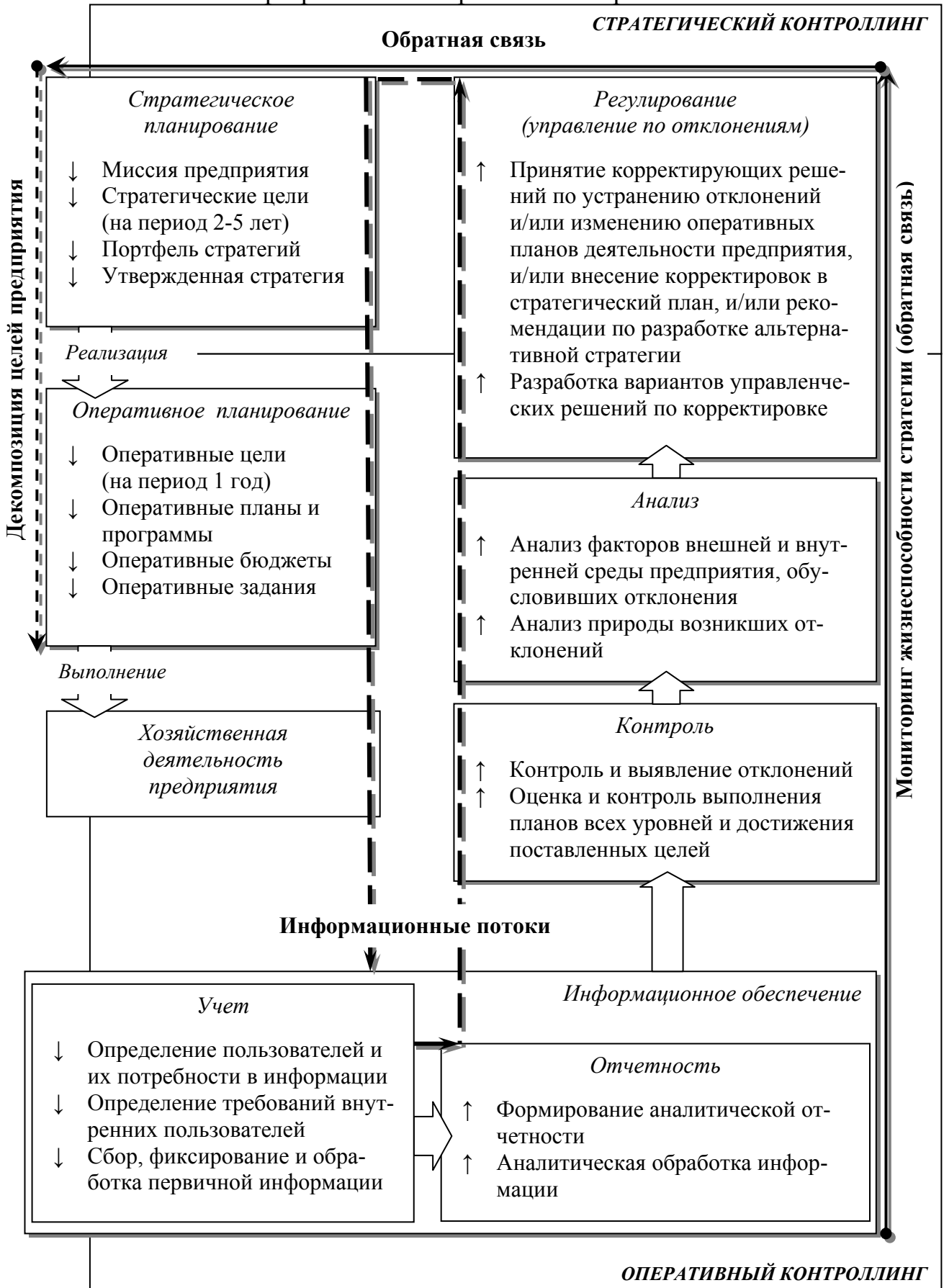


Рис.5. Организационно-экономическая модель результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии

3. В представленной модели функцией контроля предполагается осуществлять анализ и учет факторов внешней и внутренней среды предприятия, обусловивших возникшие отклонения, в следующей последовательности:

- определение значимых внутренних и внешних факторов;
- выявление зависимостей между факторами;
- анализ возможного воздействия факторов в процессе деятельности;
- анализ возникших отклонений на предмет их обусловленности влиянием тех или иных факторов;
- при выявлении взаимосвязи между возникшими отклонениями и влиянием факторов внешней и внутренней среды предприятия, осуществляется разработка регулирующих мероприятий по снижению негативного воздействия факторов и эффективного использования их положительного влияния.

В диссертационной работе классифицированы основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на систему контроллинга (рис.6).

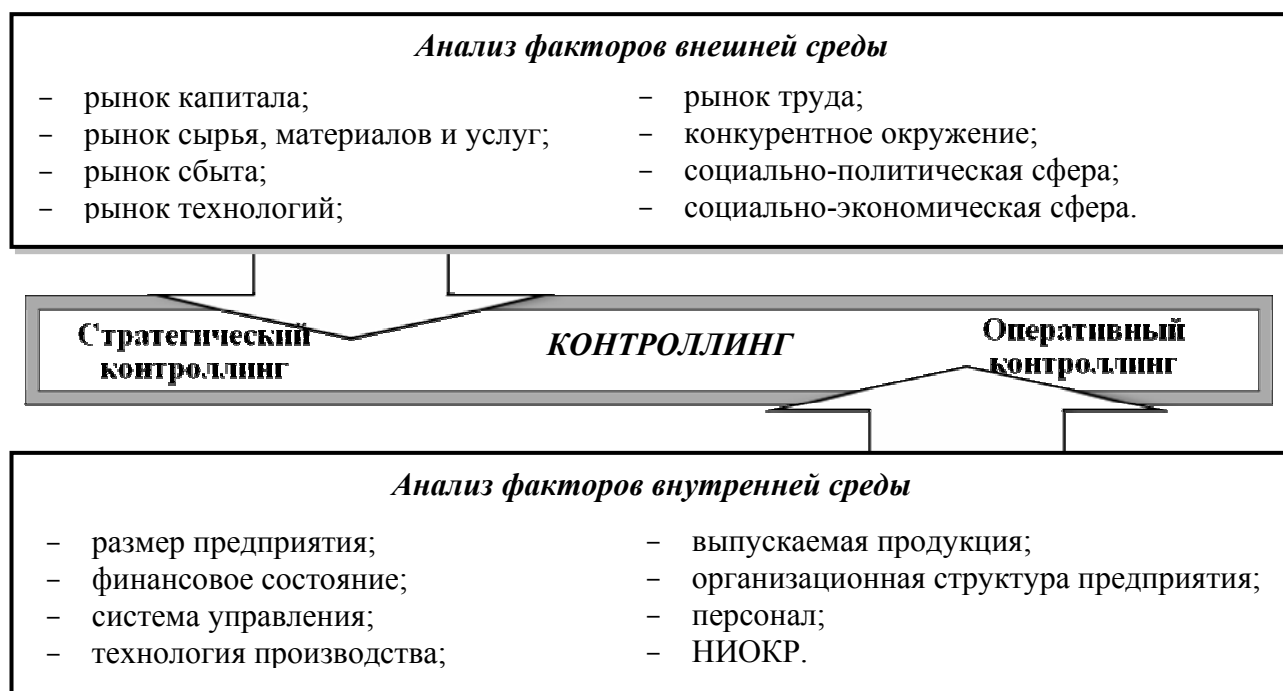


Рис.6. Основные факторы внешней и внутренней среды

Автор отмечает, что представленная классификация факторов не является универсальной, а отражает лишь основные факторы внешней и внутренней среды, набор которых для каждого предприятия уникален и определяется спецификой его деятельности. Основой анализа и управления факторами внешней и внутренней среды является выбор самих факторов. При выборе факторов необходимо руководствоваться следующим:

- каждый фактор должен быть обеспечен информационной базой (по нему должна быть создана система сбора информации, анализа и отчетности);
- каждый фактор воздействует как на стратегические, так и на оперативные цели прямым и косвенным образом;
- по каждому фактору возможно многоальтернативное прогнозирование и

планирование;

- увеличение количества факторов приводит к удорожанию системы планирования и контроллинга, но при этом повышает их эффективность и, наоборот, уменьшение количества факторов снижает затраты, но и может привести к снижению эффективности планирования и контроллинга;

- следует учитывать взаимное воздействие различных факторов (иногда разнонаправленных) на процесс реализации целей;

- выбор факторов должен носить сугубо индивидуальный характер для конкретного предприятия.

Однако, вне зависимости от состава, факторы внутренней и внешней среды тесно взаимосвязаны и их влияние взаимообусловлено. Например, такое изменение технологического фактора как внедрение новой технологии (рис.7), влечет за собой изменения как в системе стратегического контроллинга (расширение систем учета и отчетности за счет включения информации о рынках сырья и материалов, сбыта и др.), так и в системе оперативного контроллинга (изменение системы учета, расчета затрат, себестоимости продукции, планирования производства и прибыли и др.).

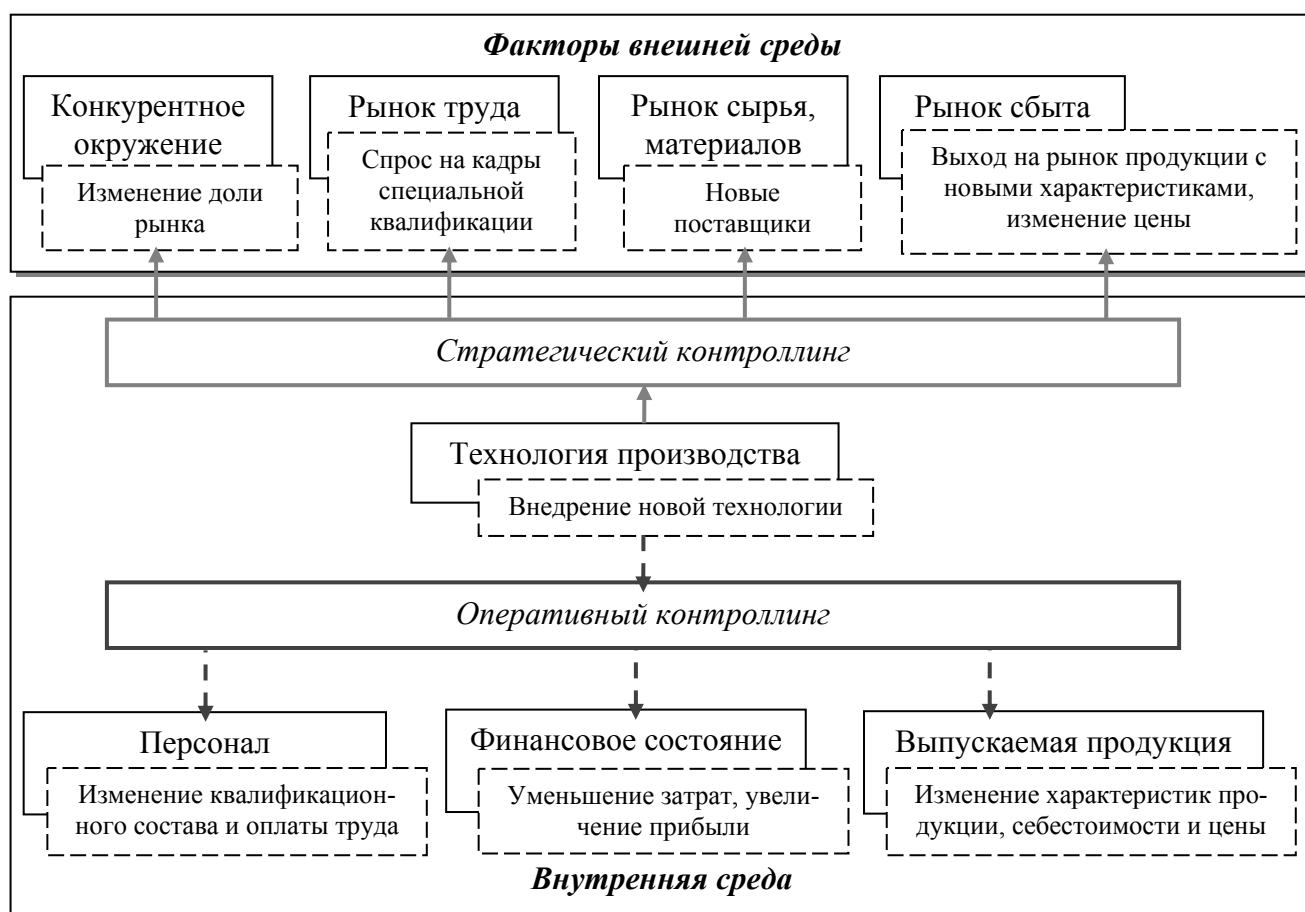


Рис.7. Взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды и изменений в системе контроллинга

Очевидно, что организация результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии в рыночных условиях подразумевает не только внедрение передовых методов и инструментов менеджмента, но и обя-

зательное выявление, анализ и учет влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Современные условия функционирования требуют от предприятия адекватной реакции и соответствующих изменений в системе контроллинга, направленных на устранение неопределенности в процессе перехода от постановки стратегических целей до их реализации, что возможно путем организации результативной взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии, сопровождающего и обеспечивающего весь процесс менеджмента от постановки стратегических целей до их трансформации в оперативные задачи и получения оперативных результатов деятельности.

Таким образом, контроллинг представляет собой совокупность взаимосвязанных методов оперативного и стратегического контроллинга: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели в условиях активизации факторов рыночной среды.

4. Обоснованы рекомендации по повышению результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии на основе совершенствования информационно-аналитического обеспечения.

Повышение результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии целесообразно осуществлять в соответствии со следующими основными направлениями (табл.5).

Таблица 5

Основные направления повышения результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии

Элементы	Основные направления совершенствования
1. Система планирования	1.1. Ориентация на потребности клиентов внутри предприятия и на уровне предприятия в целом; 1.2. Обеспечение взаимосвязи со стратегией, менеджментом и маркетингом;
2. Система информационно-аналитического обеспечения	2.1. Формирование единого информационного пространства; 2.2. Формирование единого аналитического пространства; 2.3. Формирование системы поддержки принятия решений;
3. Система анализа и контроля	3.1. Развитие самоответственности и самоуправления; 3.2. Ориентация на ключевые факторы успеха;
4. Система регулирования и корректировки	4.1. Внедрение и развитие процессно-ориентированного управления решением соответствующих задач; 4.2. Внедрение новых методов и инструментов;
5. Персонал	5.1. Непрерывное развитие человеческого капитала; 5.2. Вовлечение персонала в процесс реализации стратегии; 5.3. Внедрение и развитие эффективной системы мотивации.

Основой контроллинга является информационная система, в связи с этим, приоритетным направлением повышения результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, по мнению автора, является совершенствование его информационно-аналитического обеспечения.

Информационно-аналитическое обеспечение контроллинга - это одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого менеджерами решения и эффективности функционирования системы управления.

Совершенствование системы информационно-аналитического обеспечения контроллинга представляет собой процесс формирования либо реорганизации единого информационного пространства, организации единого аналитического пространства, внедрения передовых инструментов и методов сбора, обработки и анализа данных, формирования на их основе системы поддержки принятия управленческих решений и интеграции всех подсистем контроллинга в единую автоматизированную информационную систему управления предприятием.

1. Формирование единого информационного пространства (ЕИП). Информационное пространство является прогрессивным развитием информационной системы в рамках системы управления на предприятии, включающего в себя:

- источники, накопители, пользователи и держатели информации;
- каналы коммуникационных отношений;
- информационные потоки;
- информационные фонды;
- информационные технологии;
- средства автоматизации.

Необходимость и целесообразность формирования единого информационного пространства в целях повышения результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга, обусловлена следующим:

- контроллинг охватывает все сферы деятельности предприятия по всем функциональным направлениям, в связи, с чем существует объективная необходимость сбора и учета различных данных, поступающих от большого числа внешних и внутренних источников информации;

- система сбора контроллинговой информации опирается на существующую систему информационных потоков. Следовательно, при формировании системы сбора информации необходимо учитывать работу всех учетных систем и существующих информационных потоков на предприятии. Поэтому система информационных потоков контроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия;

- особенностью контроллинга является наличие многосторонних потоков информации, обеспечивающих как ее потребление и накопление, так и расширенное воспроизводство, это обуславливает необходимость их упорядочивания, формирования сети маршрутов информационных поступлений, каналов движения информации;

- в процессе функционирования контроллинга возникает, сосредотачивается и накапливается большой объем информации, которую необходимо хранить в виду ее неоднократного использования в дальнейшем, это возможно посредством

организации хранилища данных или информационных фондов;

- информационные технологии призваны обеспечивать весь процесс работы с информацией. Применение новых информационных технологий позволяет существенно расширить границы информационного пространства, увеличить скорости операций, связанных с подготовкой и передачей информации, что дает возможность сформировать новые качественные характеристики информационных систем и является неотъемлемой частью информационного пространства;

- в настоящее время формирование единого информационного пространства невозможно без широкого использования автоматизированных информационных систем (АИС). Информационное, программное и техническое обеспечение АИС обеспечивает оперативный доступ и систематизацию как внутренних, так и внешних источников информации и позволяет сформировать единое информационное пространство.

Таким образом, формирование единого информационного пространства, представляющего собой совокупность методических, организационных, программных, технических и телекоммуникационных средств, обеспечивающих оперативный доступ к любым информационным ресурсам предприятия, является объективной необходимостью процесса совершенствования информационно-аналитического обеспечения контроллинга.

2. Формирование единого аналитического пространства (ЕАП). Контроллинг использует первичную информацию всех учетных систем предприятия. На основе которых формируются различные отчеты, содержащие первичные аналитические показатели, определяемые непосредственно из данных учета, и вторичные расчетные аналитические показатели. Очевидно, что основой аналитической обработки информации являются аналитические методики преобразования данных. Число используемых методик, качественные и количественные характеристики каждой из них должны быть сформированы аналитическим подразделением предприятия, закреплены в нормативных документах и осуществляться строго в соответствии утвержденными алгоритмами. Исключение дублирования аналитической работы и соблюдения соответствия аналитической работы и сроков ее выполнения требованиям менеджмента возможно посредством формирования единого аналитического пространства, важнейшими компонентами которого являются нормативная база, механизмы поддержки методик преобразования данных и расчета аналитических показателей. Функционирование единого аналитического пространства тесно взаимосвязано и осуществляется на основе единого информационного пространства.

3. Внедрение современной системы поддержки принятия решений (СППР). СППР представляет собой систему обеспечения решения задач лиц принимающих решения во всех областях деятельности предприятия, направленную на повышение эффективности управленческой деятельности. В контроллинге СППР представляет собой синтез единого информационного пространства, единого аналитического пространства, методов, методик и моделей разработки управленческих решений. Назначением СППР в контроллинге является разработка совокупности альтернативных решений управленческих задач, каждое из которых подкреплено соответствующим информационным обоснованием, исходя из

которых менеджеры всех уровней осуществляют выбор управленческого решения в рамках своей компетенции.

Автор отмечает, что совершенствование информационно-аналитического обеспечения контроллинга в рассмотренных направлениях будет способствовать повышению результативности не только взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии, но и системы менеджмента предприятия в целом, поскольку осуществив предложенные мероприятия, предприятие получит современный инструмент управления, который позволит:

- повысить управляемость бизнеса и сократить время принятия управленческих решений;
- установить эффективный контроль над активами предприятия и успешно управлять затратами;
- повысить рентабельность задействованного капитала;
- достичь необходимой прозрачности и усилить инвестиционную привлекательность бизнеса.

Контроллинг является сложным интегрирующим и координирующим механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную взаимосвязь в контуре управления. Он переводит управление на качественно новый уровень, результатом которого является формирование системы самоконтроля.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Пыткин А.Н., Ковалева Е.Б. Теоретические и методические основы организации взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии. Препринт. – Пермь: Изд-во ОАО НИИУМС, 2007г. – 2,2 п.л. (авт. 1,2 п.л.).
2. Глезман Л.В., Ковалева Е.Б. Эволюция концепций контроллинга. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2007г. – 2,4 п.л. (авт. 1,4).
3. Ковалева Е.Б. Повышение результативности взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии. Препринт. - Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2008. – 2,1 п.л.
4. Ковалева Е.Б. Сущность и роль взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена: Научный журнал. № 35(76): Аспирантские тетради. – СПб., 2008. – 0,3 п.л.

Подписано в печать 06.10.2008 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд.л. 1,5
Тираж 100 экз. Заказ № 152

ООО «Полиграф Сити»
Пермь, ул. Ленина, 66, оф. 222