

УДК 658.14

Рудычев Анатолий Андреевич

доктор экономических наук, профессор.
Белгородский государственный
технологический университет им. В.Г. Шухова
eop@intbel.ru

Бугаенко Людмила Витальевна

аспирант. Белгородский государственный
технологический университет им. В.Г. Шухова
lybugaenko@yandex.ru

Anatolii A. Rudychev

Doctor of economic Sciences.
Belgorod State Technological University
of V. G. Shukhov
eop@intbel.ru

Lyudmila V. Bugaenko

graduate student.
Belgorod State Technological University
of V. G. Shukhov
lybugaenko@yandex.ru

Стратегический контроллинг и конкурентоспособность предприятий¹

Strategic controlling and competitiveness of enterprises

***Аннотация.** Система контроллинга выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации, ввиду того, что позволяет решать в комплексе ряд вопросов, таких как: стабильность бизнеса и его финансов, выявление и приведение в действие имеющихся внутренних резервов, оперативное и эффективное внедрение инноваций, стратегии развития предприятия и многие другие. В статье исследована специфика использования механизма стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия. Выделены способы стратегического управления, среди которых особое место занимает механизм стратегического контроллинга, как наиболее прогрессивный.*

¹ Статья подготовлена в рамках госбюджетной НИР №1623 базовой части государственного задания Минобрнауки России

Ключевые слова: конкурентоспособность, контроллинг, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, инструменты стратегического контроллинга.

Abstract. *The controlling system is a key factor in ensuring competitiveness of the organization since it allows solving a number of questions in a complex, such as: stability of business and its finance, identification and actuating of available internal reserves, expeditious and effective introduction of innovations, strategy of development of enterprise and many others. The article examines the specific use of the mechanism of strategic controlling in the management of competitiveness of the enterprise. Selected methods of strategic management, where a special place is occupied by the mechanism of strategic controlling as the most progressive, are underlined.*

Keywords: *competitiveness, controlling, strategic controlling, operating controlling strategic controlling instruments.*

Повышение конкурентоспособности предприятий – ключевая задача в современной России. Под конкурентоспособностью предприятия понимается наличие у него преимуществ в сравнении с другими предприятиями данной отрасли внутри страны, а также за ее пределами.

Сложившиеся в стране политические условия, а также устойчивый экономический рост способствуют увеличению потока иностранных инвестиций, что приводит к большему проникновению западных технологий управления в Россию. Основными задачами собственников большинства отечественных предприятий является повышение эффективности управления, рост рентабельности производства и повышение инвестиционной привлекательности предприятия. И далеко не всегда эти задачи могут быть решены в рамках применявшихся ранее технологий менеджмента.

Одним из признанных во всем мире действенных управленческих инструментов, который способствует повышению конкурентоспособности предприятия, является контроллинг. Сегодня количество предприятий, внедряющих систему «корпоративного управления результативностью», неуклонно растет. Такое внимание к контроллингу объясняется тем, что он надежно ориентирует предприятие в рыночных отношениях по сравнению с прежними системами планирования и учета, а потому неудивительно, что данной теме уделяется большое внимания (рис. 1) [3, с. 117].

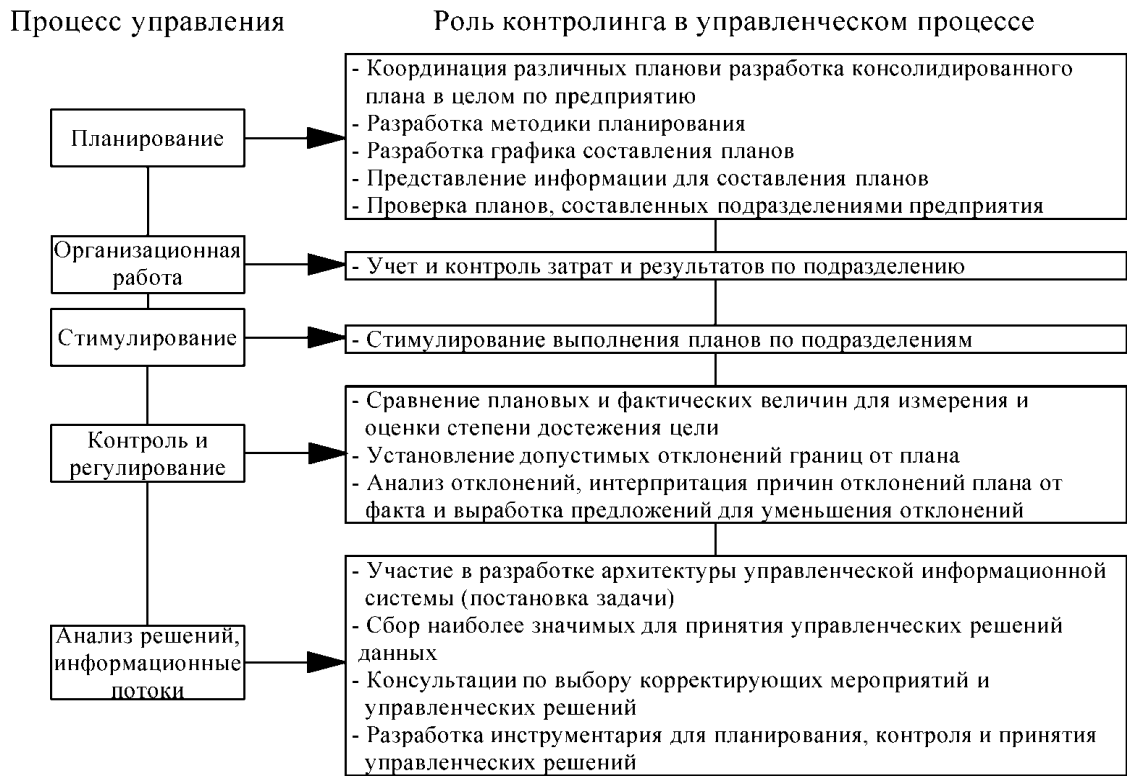


Рис. 1. Роль контроллинга в системе управления

Контроллинг образует сложную переплетенную систему, в которой методика бухгалтерского учета, система планирования, как и организация управления, образуют симбиоз. Бухгалтерский учет необходим, чтобы в ходе «навигации» привести предприятие в «порт прибыли» и обеспечить стабильность в сферах финансов, балансовой политики, движения капитала. Контроллинг направлен на прошлое, с тем, чтобы дать отчет об истекших периодах. Приспособленный к контроллингу бухгалтерский учет предлагает помощь в ориентации при движении вперед, что предполагает планирование на предприятии.

Соединение бухгалтерского учета и планирования образует целый управленческий комплекс, который включает выяснение такого вопроса, как: насколько систематизированы ресурсы и каковы приоритеты развития (рис. 2) [2, с. 8].



Рис. 2. Пирамида контроллинга на предприятии

Контроллинг представляет собой систему управления по достижению целей и является неотъемлемой частью управления предприятием. Согласно концепции современного менеджмента, предприятие принято делить на две части: оперативную (или краткосрочную) и стратегическую (долгосрочную). Поэтому и контроллинг как система управления также включает в себя два ключевых аспекта: стратегический и оперативный.

Стратегия может быть сравнительно несложно найдена и обстоятельно разработана, если она рассчитывается для ясно обозримой сферы предпринимательства. При этом, избранная сфера планирования и регулирования идеально совпадает с кругом ответственности.

Когда стратегическая хозяйственная единица концентрируется в одной сфере предпринимательства, которая развивается независимо от своих размеров, она, руководствуясь собственной стратегией, и на рынке выступает как единое целое. Углубление ее специализации на рынке должно быть достигнуто за счет улучшения организации.

Успешно действующую стратегическую хозяйственную единицу отличают следующие качества:

- постоянно присущая адекватность рыночным задачам;
- снятие проблем с конкурирующими фирмами;

- реально достигнутые сильные позиции в конкуренции;
- независимость в принятии решений при определении целей, стратегии программы действий.

Стратегический контроллинг объединяет функции перспективного планирования, контроля и системы долгосрочного информационного обеспечения.

Оперативный контроллинг, в отличие от стратегического, объединяет процессы краткосрочного планирования, контроля, учета и отчетности в организации при поддержке современной информационной системы, он ориентирован на краткосрочный результат. В табл. 1 представлены их отличия [2, с. 12].

Ключевое различие между стратегическим и оперативным контроллингом состоит в том, что первый ориентирован на будущее, а второй – на настоящее (рис. 3) [1, с. 80].

Оценка конкурентоспособности представляет собой сравнение потенциала одного предприятия с другими – производится по сравнительной шкале с начальной точкой отсчета «так же хорошо, как и...». Подсчет очков в стратегической области проходит проще, здесь не нужно искать какие-то абсолютные меры, поскольку предприятие оценивается в рамках сравнения с другими участвующими в решении подобной проблемы предприятиями.

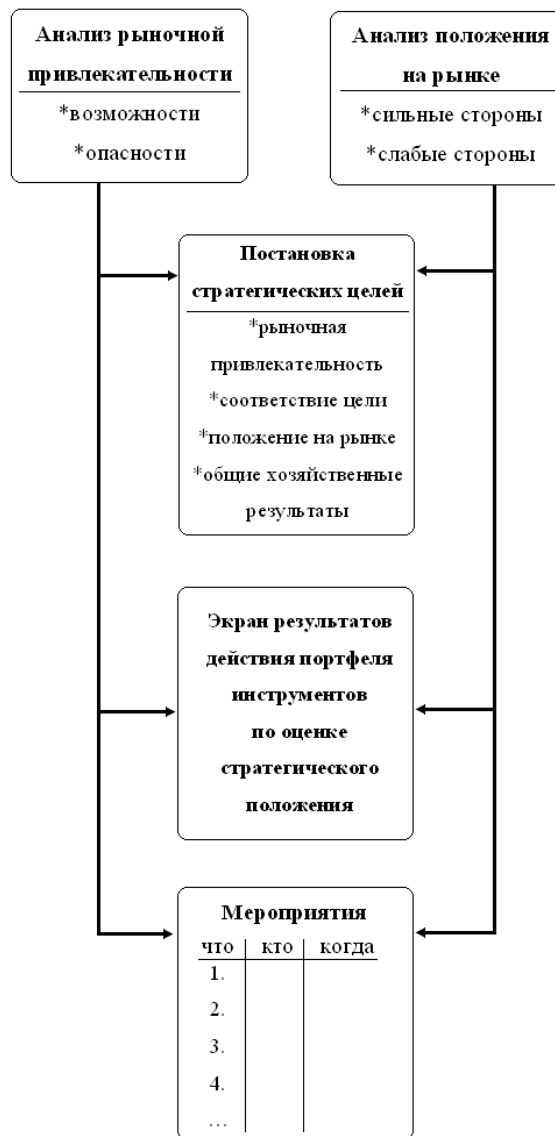


Рис. 3. Схема проведения стратегического и оперативного планирования, представленная в единой цепочке

При переходе от оперативного мышления к стратегическому и наоборот меняется инструментарий контроллинга. В случае оперативного – в центре внимания оказывается калькулирование себестоимости продукции, в стратегической области необходимо создавать так называемый потенциальный профиль, или линию развития предприятия.

Таблица 1

Отличительные особенности оперативного контроллинга в сопоставлении со стратегическим

№ п/п	Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
1	Ориентация	Внешняя и внутренняя среда организации (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность организации
2	Цель	Обеспечение выживаемости и конкурентоспособности	Обеспечение прибыльности и ликвидности фирмы
3	Наличие неопределенности	Существенно выше	Меньше
4	Временной	Ориентация на долгосрочную	Ориентация на кратко- и

	горизонт	перспективу	среднесрочную перспективу
5	Главные задачи	1) участие в установке количественных и качественных целей предприятия на долгосрочный период; 2) ответственность за стратегическое планирование; 3) определение сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей на предприятии; 4) анализ долгосрочных резервов повышения социальной и экономической эффективности фирмы	1) текущее и оперативное планирование (руководство при планировании и разработке бюджета); 2) определение слабых мест для тактического управления; 3) анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов

В рамках стратегического потенциального профиля решаются следующие вопросы:

- возможность сохранения рыночной доли, а также ее увеличения;
- выявление такого участка рынка, с помощью которого возможно сохранить и приумножить сильные стороны, ликвидировать слабости рыночной позиции организации.

Как уже было сказано выше, основными целями стратегического контроллинга являются (табл. 1):

- обеспечение выживаемости предприятия;
- поддержание конкурентоспособности предприятия;
- «регистрация» движения организации к намеченной стратегической цели.

В случае, если предприятие способно обеспечить более эффективное, нежели у конкурентов, решение проблем потребителей (будь то уже имеющиеся, изменяющиеся или новые), то это говорит о способности предприятия создавать новые потенциалы успеха.

Далее подробнее рассмотрим стратегическое планирование и связанную с ним разработку стратегий. Разработка стратегии – центральный пункт стратегического планирования. Стратегия представляет собой возможное действие, направленное на достижение цели, стоящей перед предприятием.

При определении стратегических целей опираются на анализ информации о внешних и внутренних условиях работы организации.

Процедура стратегического планирования включает в себя следующие фазы:

- определение стратегической цели;
- оформление и оценка стратегии;
- принятие стратегического решения.

Стратегическими целями называются такие цели, которые вытекают из общих целей деятельности предприятия и конкретизируются как новые или уже существующие потенциалы успеха.

На этапе «оформление и оценка стратегии» следует искать и конкретизировать возможные вариативные решения, которые позволят достигнуть поставленных целей деятельности организации.

Принятие стратегического решения является последней фазой процесса стратегического планирования и заключается в том, что осуществляется осознанное установление целенаправленных действий.

Ответственность за обоснованность стратегических планов несет стратегический контроль. Его осуществление сопряжено с определенным кругом проблем, таких как: проблема измерения, организационной структуры и взаимоотношений.

В целях проведения стратегического планирования следует сформировать контролируемые величины – объекты контроля, такие как: цели, стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны организации, шансы и риски, предположения и последствия.

Фаза проведения контрольной оценки рассматривается как контроль в узком смысле. На данном этапе выявляются и анализируются эффективность текущего процесса и организованной структуры и точность определенной цели. Также здесь проводится сравнение, анализ и оценка отклонений и обосновываются причины, вызвавшие выявленные отклонения.

Исходя из этого, в практику управления отечественными организациями необходимо включать как оперативные инструменты контроллинга, так и стратегические, наперед обеспечивающие конкурентные преимущества и дающие возможность реализовать долгосрочную стратегию предприятия.

Литература:

1. Григорьева Т.И. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. Т.И. Григорьева, А.А. Аверьянов. М.: Государственный университет. Высшая школа экономики, 1998. 243 с.

2. Теплякова Т.Ю. *Контроллинг: учебное пособие*. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 143 с.

3. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. Д. Хан. М. Финансы и статистика, 1997. 800 с.

4. Хаузер М. *Корпоративное управление результативностью*. Экономика предприятия. 2006. №34. С. 25.

References.

1. Grigor'eva T. I. *Planning and control: controlling concept* / I. V. Grigorieva, A. A. Averyanov. M.: State University. Higher school of Economics, 1998. 243 p.

2. Teplyakov T. Yu. *Controlling : manual*. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University, 2010. 143 p.

3. Han D. *Planning and control: the concept of controlling*. M.: Finances and statistics, 1997. 800 p.

4. Khauser M. *Corporate performance management // Economy of enterprise*. 2006. No. 34. P.25.