

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

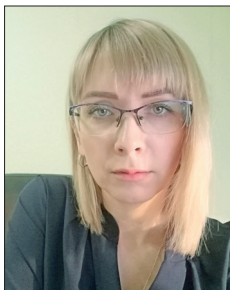
METHODS AND TOOLS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: L10

УДК: 65.014.12

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ: АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Елена Александровна Гвоздева

старший преподаватель кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, e-mail: gvozdeva19@mail.ru, ORCID: 0009-0004-7293-1311

Резюме. В условиях экономической нестабильности хозяйствующие субъекты вынуждены демонстрировать гибкость в отношении постоянно меняющегося рыночного пространства как при организации процесса производства, так и при выборе методов управления своей деятельностью. В связи с этим возникает необходимость применения современных эффективных методов управления, к которым относят контроллинг.

Статья посвящена исследованию процесса построения стратегического контроллинга предприятия. Рассмотрены теоретические и практические аспекты построения контроллинга на предприятии, описанные в трудах наиболее известных отечественных и зарубежных исследователей в области контроллинга. Представлена авторская интерпретация алгоритма построения стратегического контроллинга предприятия. Кроме того, разработана модель стратегического контроллинга современного предприятия в разрезе основных бизнес-процессов.

Ключевые слова: контроллинг, стратегический контроллинг, построение контроллинга, модель стратегического контроллинга

Для цитирования: Гвоздева Е. А. Стратегический контроллинг предприятия: алгоритм построения и организация бизнес-процессов // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. № 17. С. 37–44.

STRATEGIC CONTROLLING OF THE ENTERPRISE: ALGORITHM FOR CONSTRUCTION AND ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Elena A. Gvozdeva

teacher, Department of Economics and Econometrics, Altai State University, Russia, Barnaul,
gvozdeva19@mail.ru, ORSID: 0009-0004-7293-1311

Resume. In conditions of economic instability, business entities are forced to demonstrate flexibility both in organizing the production process and in choosing methods for managing their activities. In this regard, there is a need to use modern effective management methods, which include controlling.

The article is devoted to the study of the process of building strategic controlling of an enterprise. The theoretical and practical aspects of building controlling at an enterprise, described in the works of the most famous domestic and foreign researchers in the field of controlling, are considered. The author's interpretation of the algorithm for constructing strategic controlling of an enterprise is presented. In addition, a model of strategic controlling of a modern enterprise has been developed in the context of main business processes.

Keywords: controlling, strategic controlling, building controlling, model of strategic controlling

For citation: Gvozdeva E. A. Strategic Controlling of the Enterprise: Algorithm for Construction and Organization of Business Processes. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2023; 17: 37–44. (In Russ.).

Актуальность вопроса

На современном этапе развития концепция контроллинга находится в постоянном развитии, поскольку быстро меняющаяся экономическая ситуация требует адекватной реакции со стороны предприятия. При этом, несмотря на широкую распространенность идей контроллинга, в теории и практике управления не выработан единый подход к построению системы контроллинга на предприятии, что объясняется многообразием трактовок сущности контроллинга. В связи с вышесказанным вопрос построения контроллинга деятельности предприятия представляет интерес для дальнейшего исследования.

Исследование теоретических и практических аспектов построения контроллинга на предприятии

Подходы к построению системы контроллинга на предприятии, описанные отечественными авторами, во многом основаны на теоретических и практических представлениях зарубежных исследователей. Поэтому считаем целесообразным остановиться на этапах внедрения контроллинга, изложенных в работах П. Хорвата — классика в области теории и практики контроллинга.

Он рассматривает контроллинг прежде всего как инструмент координации. Под организацией контроллинга П. Хорват понимает определение места контроллинга в организационной структуре предприятия (Концепция контроллинга..., 2009,

с. 233). Описывая последовательность этапов внедрения контроллинга, Хорват не рассматривает вопросы, связанные с выбором конкретных инструментов контроллинга. В центре его внимания — определение задач контроллинга, описание полномочий контроллера (или службы контроллинга), определение места контроллинга в организационной структуре предприятия, подбор и профессиональная подготовка персонала.

Одним из ключевых вопросов организации контроллинга, по мнению П. Хорвата, является вопрос создания отдельного структурного подразделения контроллинга. Руководству предприятия необходимо взвесить два варианта: распределить функции контроллинга между существующими подразделениями или создать самостоятельную службу.

На малых и средних фирмах, не располагающих дополнительными финансовыми ресурсами, решение практически всегда однозначно — не создавать. Такие предприятия, как правило, не могут себе позволить дополнительные затраты, связанные с расширением штата сотрудников. Для них, считал П. Хорват, целесообразно передать функции контроллинга подразделению, ответственному за учет, принимающему участие в информационном обеспечении менеджмента предприятия, либо распределить функции контроллинга между всеми подразделениями, выполняющими руководящие функции (Концепция контроллинга..., 2009, с. 237).

Оба варианта имеют существенные недостатки. Первый вариант несет риск того, что руководи-

тель отдела учета не сможет совмещать свои функции и функции контроллера. Кроме того, ориентация системы учета на прошлые показатели может негативно сказаться на эффективности решения задач контроллинга, имеющих направленность в будущее. Второй вариант, распределение функций контроллинга между всеми административными подразделениями, связан с риском нереализации одной из важнейших функций контроллинга — координации деятельности различных подразделений.

Организация контроллинга в рамках создания самостоятельного подразделения влечет за собой, как правило, изменение полномочий и ответственности в других сферах.

На заключительном этапе построения контроллинга П. Хорват отмечает необходимость разработки и реализации профессиональной обучающей программы, которая познакомит сотрудников с целевыми результатами внедрения и основными направлениями совершенствования системы контроллинга. Данный этап, на наш взгляд, имеет особое значение и является последним лишь по порядку, но не по значимости. Контроллинг, как относительно новая система, нередко на стадии внедрения встречает сопротивление со стороны персонала, причиной которого могут быть как несовершенство существующей модели управления, так и факторы социально-психологического характера. Вопрос преодоления сопротивления персонала при внедрении контроллинга является темой отдельных исследований.

П. Хорват также отмечает, что построение системы контроллинга на предприятии не заканчивается решением всех вышеперечисленных вопросов. Необходима непрерывная работа по постоянному совершенствованию данной системы. Это связано с тем, что система управления современной компанией находится под воздействием большого числа внешних факторов, которые задают рамки функционирования компании в целом. Изменение внешних факторов вызывает необходимость ответной реакции внутри компании, в том числе в системе управления (Концепция контроллинга..., 2009, с. 251).

В своей книге П. Хорват также достаточно подробно рассмотрел ряд факторов, оказывающих влияние на организацию контроллинга и сам процесс контроллинга. Среди факторов, оказывающих влияние на организацию контроллинга, он выделил внешние факторы влияния, обусловленные окружающей средой, внутренние факторы, обусловленные предприятием, и факторы влияния, обусловленные персоналом.

Вопрос построения контроллинга на предприятии явился предметом изучения отечественного классика теории контроллинга А. М. Карминского, который определяет контроллинг как «ориентиро-

ванную на перспективу систему информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства при реализации цикла управления по всем функциональным сферам предприятия и процессам» (Карминский и др., 2023, с. 9). Карминский рассматривает контроллинг как структурный элемент предприятия. Он выделил пять фаз внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение контроллинга в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга (Карминский и др., 2023, с. 230–248).

Сигналом для начала внедрения контроллинга А. М. Карминский называл появление факторов риска успешного функционирования предприятия. Данные риски могут проявляться в виде слабозаметных тенденций и признаков как во внешней, так и во внутренней среде предприятия. На этапе принятия решения о внедрении контроллинга, как отмечал Карминский, важным является наличие у предприятия необходимых финансовых и человеческих ресурсов, а также нормальный психологический климат в коллективе.

После принятия положительного решения о создании системы контроллинга и назначении исполнителей начинается фаза разработки портфеля инструментов контроллинга. Основными инструментами контроллинга А. М. Карминский считал: систему стратегического и оперативного планирования и бюджетирования на предприятии, методику расчета маржинальной прибыли по клиентам и рынкам, продуктам, отдельным подразделениям, предприятию в целом; методику расчета затрат по местам возникновения, видам и продуктам; систему отчетности, ориентированную на конкретных пользователей внутри предприятия; методику расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия; методику анализа отклонений плановых и фактических показателей и т. п.

Заключительный этап внедрения контроллинга, по мнению А. М. Карминского, не может иметь конкретного срока реализации, необходимо постоянное совершенствование контроллинга. Аналогичной точки зрения в отношении последнего этапа придерживается П. Хорват.

Таким образом, исследуя вопрос построения контроллинга на предприятии, П. Хорват и А. М. Карминский отмечают «неожиданность» процесса создания организационного звена контроллинга и системы контроллинга.

О. М. Горелик, Л. А. Парамонова, Э. Ш. Низамова, рассматривая контроллинг как систему поддержки управления через механизм координации управленческих процессов, одним из наиболее эффективных

методов внедрения контроллинга считают постепенное внесение изменений в информационные и управленческие потоки предприятия. Авторы предлагают выделить следующие этапы внедрения контроллинга: целеполагание; внедрение управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля (Горелик, Парамонова, Низамова, 2016, с. 161–184). Ключевым элементом построения контроллинга на предприятии, по мнению О. М. Горелик, является постановка управленческого учета. Кроме того, автор делает акцент на необходимости реализации в рамках контроллинга функций планирования и контроля. Описанный подход к внедрению контроллинга базируется на представлениях о сущности контроллинга, изложенных в книге Д. Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга».

Другой отечественный исследователь в области контроллинга — А. В. Соколов выделяет в рамках построения контроллинга три этапа. Первый этап, подготовительный, предполагает исследование текущего состояния предприятия, экспресс-анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

Второй этап — собственно внедрение контроллинга, предполагающее изменение в системе менеджмента предприятия, его организационной структуре, информационных потоках (Соколов, 2007). Важнейшим элементом системы контроллинга автор называет систему информационных потоков. Контроллинг является поставщиком информации, на основе которой принимаются все управленческие решения на предприятии. При необходимости может быть реализован третий этап — автоматизация процессов контроллинга.

К. Новоселова, консультант в вопросах практической реализации контроллинга на предприятии, в своей статье описывает последовательность шагов, которые нужно предпринять в процессе внедрения контроллинга в деятельность крупного бизнеса. На первом этапе автор считает необходимым определить стратегические цели контроллинга и сформировать централизованную службу контроллинга. Второй, не менее важный этап — формирование системы показателей контроллинга. Последующие этапы связаны с выбором информационной системы, сбором и обработкой данных⁵.

Другой практик в области построения контроллинга на предприятии — П. Краев, ведущий специалист одной из известных международных ауди-

торских компаний, считает необходимым выделить подготовительный этап, который предшествует собственно внедрению контроллинга. На данном этапе назначаются ответственные исполнители и формируется инструментальная база контроллинга⁶.

Рассмотрев теоретические и практические аспекты построения контроллинга в деятельности предприятия, перейдем к разработке алгоритма внедрения стратегического контроллинга, отвечающего современной ситуации.

Алгоритм построения стратегического контроллинга на современном предприятии

На современном этапе развития теории и практики менеджмента особую актуальность, на наш взгляд, представляет симбиоз концепции процессного подхода в управлении и концепции контроллинга. Внедрение данных концепций может обеспечить максимальную эффективность в вопросах совершенствования управленческих бизнес-систем. Поэтому считаем возможным рассматривать контроллинг как «концепцию управления, обеспечивающую достижение системы стратегических и оперативных целей бизнеса посредством установления взаимосвязи между бизнес-процессами, их целями и конкретными результатами» (Гвоздева, 2023).

На основе обобщения теоретических исследований в данной области, а также с учетом определения категории «контроллинг», сформулированного выше, выделим общие направления организационной работы по внедрению контроллинга, иначе — алгоритм построения стратегического контроллинга на предприятии (рис. 1).

Таким образом, алгоритм построения контроллинга на предприятии включает организационную и активную фазы внедрения.

В рамках организационной фазы построения контроллинга мы выделили этап принятия решения о внедрении контроллинга. Для крупных успешно функционирующих предприятий данный этап, по сути, является формальностью, так как нет большой необходимости обосновывать актуальность контроллинга для крупного бизнеса в сложившихся экономических условиях. Предприятия меньших масштабов, для которых затраты на внедрение концепции контроллинга могут быть более ощутимыми, нуждаются в оценке целесообразности внедрения изменений в существующую модель управления.

⁵ Новоселова К. Стрoение эффективной системы контроллинга в компании // Управление производством. URL: https://up-pro.ru/library/management_accounting/controllers/sozdanie-kontrollinga (дата обращения 05.11.2023).

⁶ Краев П. Финансовый контроллинг. Основные принципы и задачи, функции и инструменты // DVP AUDIT. URL: <https://dvp-audit.com/blog/finansovyy-kontrolling#organizaciya> (дата обращения 06.06.2023).



Рисунок 1 — Алгоритм построения стратегического контроллинга на предприятии
 Figure 1 — Algorithm for building strategic controlling in an enterprise

Следующий вопрос, который встает перед менеджментом компании при организации контроллинга, — выбор модели контроллинга. На наш взгляд, нет необходимости создавать специальную службу контроллинга. Мы рассматриваем контроллинг как концепцию управления, реализация которой возможна в рамках существующих служб и при обязательном участии высшего менеджмента компании.

Необходимо отметить: если последовательность этапов построения контроллинга на предприятии в различные периоды развития теории контроллинга не вызывает особых разногласий, то набор инструментов контроллинга находится в перманентном развитии.

Во многом эффективность реализации концепции контроллинга зависит от выбора конкретных инструментов управления, адекватных масштабу и состоянию бизнеса. Инструментарий контроллинга является отдельным предметом изучения.

Эффективным инструментом внедрения контроллинга может стать инжиниринг (реинжиниринг) бизнес-процессов — следующий этап построения контроллинга в деятельности предприятия.

Инжиниринг бизнес-процессов представляет собой эволюционные изменения: усовершенствование, развитие и улучшение существующих процессов для повышения их эффективности и достижения основополагающих задач компании. В отдельных случаях речь может идти о необходимости более кардинальных изменений в существующих бизнес-

процессах. Данную задачу позволяет решить реинжиниринг.

Реинжиниринг представляет собой поэтапные изменения, направленные на совершенствование деятельности предприятия, производимые и измеряемые с точки зрения бизнес-процессов и их показателей. Реинжиниринг позволяет коренным образом переосмыслить не только свои внутренние основные процессы, но и процессы взаимодействия с внешней средой. Только фундаментальное переосмысление устоявшихся процессов позволяет переходить на кардинально новый уровень организации и управления деятельностью предприятия. На наш взгляд, именно такой подход к построению контроллинга будет наиболее эффективным. Одностороннее трактование контроллинга либо заимствование его отдельных механизмов не обеспечит максимально возможный эффект от его применения. Поэтому реинжиниринг бизнес-процессов мы определили как ключевой этап активной фазы внедрения контроллинга.

Наиболее популярным инструментом как реинжиниринга, так и контроллинга выступает система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC), которая представляет собой механизм последовательного доведения до персонала стратегии развития, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (KPI)⁷. При этом необходимо отметить, что данный инструмент может быть использован как самостоятельный инструмент

⁷ Краев П. Финансовый контроллинг. Основные принципы и задачи, функции и инструменты // DVP AUDIT. URL: <https://dvp-audit.com/blog/finansovyy-kontrolling#organizaciya> (дата обращения 06.06.2023).

управления, не интегрированный в систему контроллинга.

Balanced Scorecard в переводе на русский буквально означает «сбалансированная карта показателей». Авторы данной концепции Р. Каплан и Д. Нортон предложили рассматривать все показатели деятельности предприятия сбалансированно в четырех аспектах: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Важным аспектом Balanced Scorecard является то, что все показатели в рамках системы взаимосвязаны причинно-следственными связями.

Внедрение системы сбалансированных показателей позволяет контролировать качество выполняемой специалистами работы и проектов фирмы, скоординировать деятельность между всеми подразделениями, сделать все бизнес-процессы открытыми, увеличить ответственность за итог выполненной работы.

Объем информации, с которым приходится работать менеджменту современного предприятия, настолько велик, что, конечно, невозможно обойтись без автоматизации процессов, связанных со сбором, обработкой и анализом информации. В настоящее время в распоряжении разработчиков Balanced Scorecard имеется ряд программных продуктов, с помощью которых возможно внедрить систему в цифровом формате. Если система сбалансированных показателей вводится в управление небольшим предприятием с ограниченными финансовыми ресурса-

ми, на первоначальном этапе возможно применение Microsoft Excel.

Итак, выбор инструментов контроллинга носит индивидуальный характер и определяется совокупностью внешних и внутренних факторов, среди которых масштаб предприятия, квалификация сотрудников, проблемы функционирования предприятия, цели и задачи контроллинга и др.

Как уже отмечалось ранее, контроллинг пребывает в постоянном развитии, в связи с чем необходимым этапом анализа результатов применения контроллинга и дальнейшее совершенствование системы.

Моделирование системы стратегического контроллинга предприятия

Далее, опираясь на теоретический и практический опыт построения контроллинга, описанный в трудах исследователей в данной области, представим процесс реализации стратегического контроллинга в деятельности предприятия. Основные этапы реализации стратегического контроллинга на предприятии описаны в виде моделей бизнес-процессов.

Модель бизнес-процессов стратегического контроллинга предприятия, построенная в нотации IDEF, отражена на контекстной диаграмме (рис. 2) и диаграмме декомпозиции (рис. 3).

Согласно нотации IDEF все бизнес-процессы представлены в виде блоков с указанием входа, выхода, механизма, контроля (управляющего воздействия).

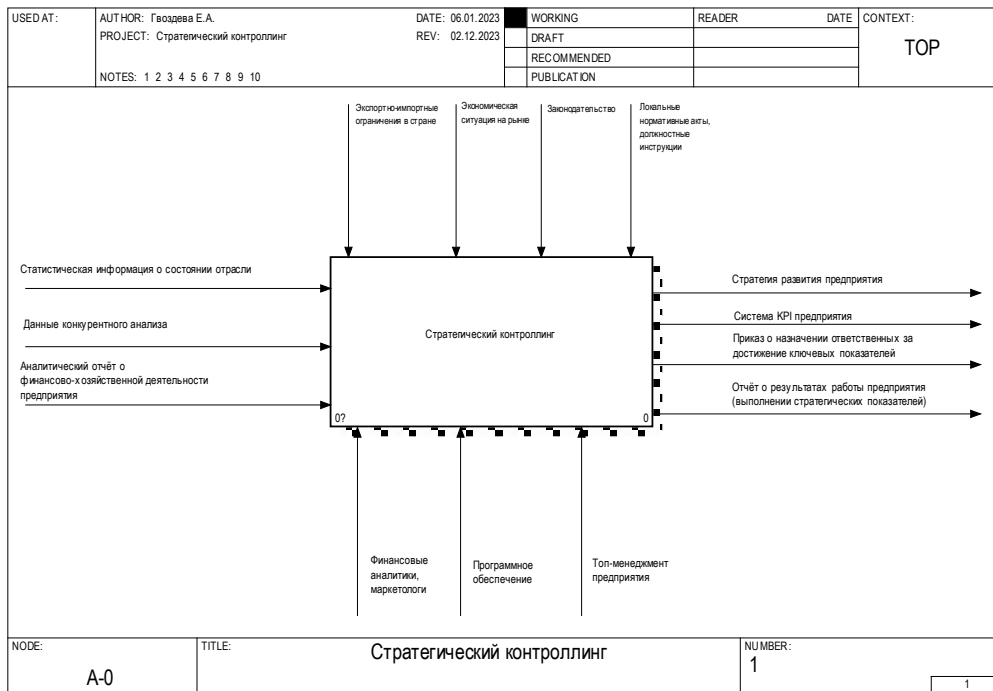


Рисунок 2 — Модель бизнес-процессов стратегического контроллинга (контекстная диаграмма)
Figure 2 — Strategic controlling business process model (context diagram)

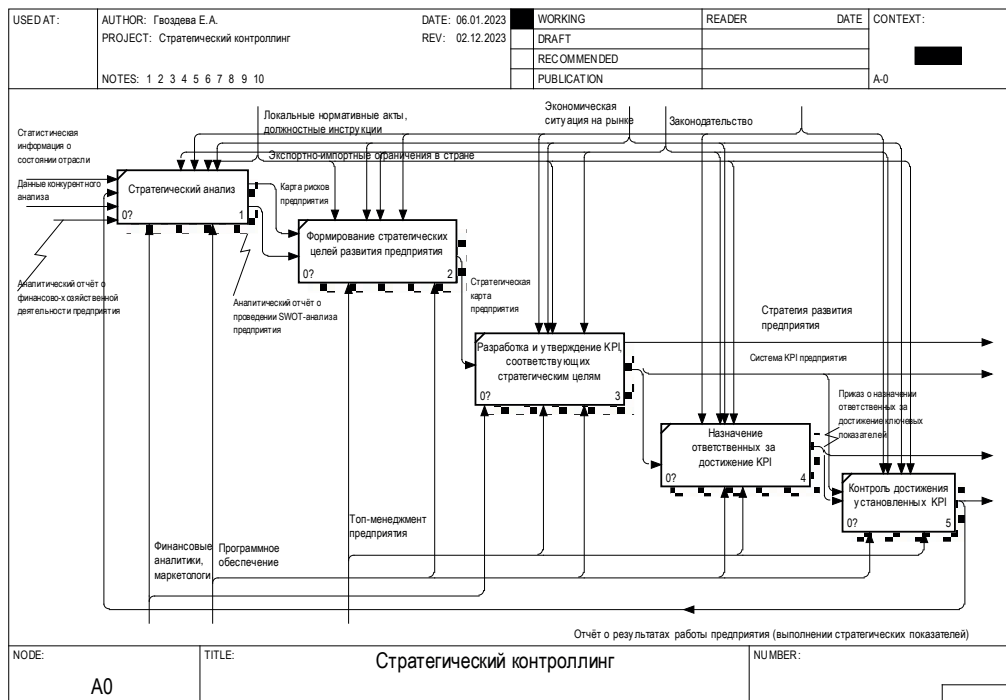


Рисунок 3 — Модель бизнес-процессов стратегического контроллинга (диаграмма декомпозиции)
 Figure 3 — Strategic controlling business process model (decomposition diagram)

На контекстной диаграмме отображен процесс стратегического контроллинга с указанием ресурсов, необходимых для его осуществления, результатов, управляющих факторов.

В качестве «входа» процесса стратегического контроллинга рассматривается информация, отражающая состояние отрасли в целом, локального рынка и результаты деятельности предприятия за последние годы.

Результатом завершения процесса стратегического контроллинга (выходом) является стратегия развития предприятия, система KPI предприятия, приказ о назначении ответственных за достижение ключевых показателей, отчет о выполнении стратегических показателей. Каждый из перечисленных документов выступает в качестве результата отдельных бизнес-процессов, составляющих процесс стратегического контроллинга, и является основанием для организации оперативного контроллинга.

В модели представлены ресурсы, необходимые для выполнения процесса: трудовые ресурсы, программное обеспечение. Ключевая роль в проведении процесса отводится топ-менеджменту предприятия. Стратегия управления формируется на высшем административном уровне. В качестве программного обеспечения в зависимости от решаемых задач могут использоваться различные средства: Excel, 1С, средства моделирования процессов (BPMwin, BPM, ELMA и др.).

Управляющее воздействие на процесс оказывают ряд внешних и внутренних факторов: законодательство, экспортно-импортные ограничения, ситуация на рынке, локальные нормативные документы.

Процесс стратегического контроллинга в модели включает пять функций, или этапов: стратегический анализ, формирование стратегических целей развития предприятия, разработка и утверждение KPI, назначение ответственных за достижение целевых показателей, контроль достижения целевых показателей.

Все этапы взаимосвязаны, результат каждого этапа выступает в качестве исходного ресурса для последующего шага.

Данная модель носит обобщающий характер и может быть использована как основа построения стратегического контроллинга в деятельности конкретного предприятия.

Заключение

Исследование существующих в современной экономической литературе подходов к построению контроллинга на предприятии, описанных в трудах как теоретиков, так и практиков в данной области, позволяет сделать следующий вывод: наблюдается прямая зависимость между пониманием сущности контроллинга и содержанием этапов построения контроллинга на предприятии.

С учетом современных тенденций развития менеджмента внедрение контроллинга представляет

ся более эффективным в управленческих системах, основанных на процессном подходе. Использование данных концепций в условиях экономической

неопределенности может существенно улучшить эффективность существующих систем управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Гвоздева Е. А. Теоретические аспекты развития концептуальных основ контроллинга // Экономика. Профессия. Бизнес. 2023. №3 [Gvozdeva E. A. Theoretical aspects of the development of the conceptual foundations of controlling. *Ekonomika. Professiya. Biznes = Economy. Profession. Business.* 2023;3 (In Russ.)].
- Горелик О. М., Парамонова Л. А., Низамова Э. Ш. Управленческий учет и анализ. М. : Кнорус, 2016. 231 с. [Gorelik O. M. Paramonova L. A., Nizamova E. Sh. Management accounting and analysis. Moscow: Knorus, 2016. 231 p. (In Russ.)].
- Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг. М. : ИНФРА-М», 2023. 336 с. [Karminsky A. M., Fal'ko S. G., Zhevaga A. A., Ivanova N. Yu. Controlling. Moscow: INFRA-M, 2023. 336 p. (In Russ.)].
- Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. М. : Альпина Паблишер, 2009 269 с. [Horvath & Partners. Controlling concept: Management accounting. Reporting system. Budgeting. Translation from German, edited by V. Grigoriev. Moscow: Alpina Publisher, 2009. 269 p. (In Russ.)].
- Соколов А. В. Особенности процедуры внедрения контроллинга на промышленном предприятии // Финансовый директор. 2007. №4 [Sokolov A. V. Features of the procedure for implementing controlling at an industrial enterprise. *Finansovyy direktor = Financial Director.* 2007;4 (In Russ.)].
-