

КОНТРОЛЛИНГ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ

Малый бизнес характеризуется такими же управленческими процессами, как и крупные предпринимательские структуры. Отличает эти процессы размер предприятий и объем производственных мощностей, специфика продукта предприятия. Умение работать в условиях неопределенности, одно из важных умений менеджмента предприятий. В настоящее время многие специалисты американского и японского менеджмента склонны ставить организационную культуру по силе воздействия на людей в один ряд с управленческой структурой. [4] Интеграция управленческих инструментов в систему управления предприятием способствует выводу предприятия на более качественный уровень управления и принятия управленческих решений, основанный на соответствующей информационно-аналитической информации. Система контроллинга и совокупность аналитических методов и процедур, в релевантной конфигурации формируется для каждого предприятия, с учетом специфики бизнеса, целей и организационно-управленческой структуры.

В мировой практике на протяжении длительного времени развития контроллинга было реализовано большое количество консалтинговых проектов. Интерес к контроллингу растет, так как это система, которая находится в постоянном развитии, появляются новые методы, которые дают возможность повышать эффективность управления компаниями разных отраслей и организационно-правовых форм. Международный опыт использования концепции контроллинга, например, в США свидетельствует, что значительное количество традиционных функций контроллера непосредственно входит в обязанности вице-президента по финансам. В условиях глобализации бизнеса американские контроллеры также осуществляют глобальное финансовое бюджетирование и планирование, надзор за центрами ответственности и подготовку отчетности по показателям прибыльности. В настоящее время контроллинг распространяется на Европейском пространстве, например, в Польше, систему контроллинга используется на предприятиях малого бизнеса, несмотря на то, что контроллинг как система управления изначально использовался на крупных производственных предприятиях Германии. В Германии контроллинг развивается более 50 лет и тесно связан с именем Альбрехта Дайле (A. Deyhle). В последние годы контроллинг активно внедряется в практику работы компаний «некоммерческого» сектора экономики. Академия контроллинга (Controlller Akademie AG) Германия, Мюнхен, компания Хорват&Партнеры (Horvath & Partners GmbH) являются ведущими организациями в данной области. Международная группа контроллинга (International Group of Controlling), является влиятельной организацией в сфере контроллинга которая объединяет в себе 27 компаний и образовательных учреждений из Германии, Швейцарии, Австрии, Польши, Чехии, Словакии, Венгрии, Беларуси и России. Международная группа контроллинга занимается решением таких вопросов как: определение требований к профессии и роли контроллера в компании; организация форумов для обмена мнениями; дальнейшее развитие концепций контроллинга, выработка единой терминологии; развитие спроса на образовательные программы контроллинга и обеспечение их высокого качества; разработка основ для дальнейшей сертификации специалистов в сфере контроллинга. Стратегический контроллинг становится актуальным наряду с оперативным контроллингом для большинства современных предприятий.

Одним из современных инструментов управления стратегией является Система Сбалансированных Показателей (Balanced Scorecard) Д. Нортон и Р. Каплана. Этот инструмент занял важное место в построении системы стратегического контроллинга. Основное назначение системы сбалансированных показателей Balanced Scorecard заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. Balanced Scorecard переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. В процессе принятия решений руководителям и собственникам недостаточно информации только финансового характера. В условиях быстро развивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия приобретает все большее значение. Внедрение стратегического управления осуществляется путем постепенного перехода от стратегических планов и целей к бюджетам и планам мероприятий на всех уровнях принятия решений. Для этого используются сбалансированные счетные карты. Они отражают цели предприятия по основным стратегическим темам в виде набора критических факторов успеха и измеряющих их ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators). Система сбалансированных показателей позволяет устранить разрыв между стратегическими целями и текущей деятельностью. Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как, персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. Управление предприятием в современных условиях является сложным процессом. Даже небольшие по объемам продаж и численности сотрудников предприятия нуждаются в стратегии поведения на рынке, четко обозначенных целевых ориентирах и, соответствующих данным ориентирам, измеренных результатах. Острая конкуренция на рынке рекламных и маркетинговых услуг, подталкивает менеджмент предприятий к рассмотрению вопросов внедрения современных инструментов и методов управления.

Большая часть рекламной индустрии как в Латвии, так и в мире, относится к предприятиям малого и среднего бизнеса. Статистические данные анализа численности занятых в фирмах, видом деятельности которых является реклама и исследования рынка показывают, что в период 2005-2011 гг., в более чем половине компаний работали только 1-2 сотрудника, а в 1/3 предприятий от 2 до 9 сотрудников. Следовательно, более 90 % компаний относятся к микро и малым предприятиям. Данные статистики указывают на то, что самый высокий оборот обеспечивают компании с численностью сотрудников от 2 до 9, а это 30% - 40% предприятий. Около 20% оборота обеспечивают компании с количеством сотрудников от 9 до 10 и менее 20% оборота обеспечивают компании с количеством сотрудников от 20 до 49.

В условиях высокой конкуренции у каждой компании должен быть свой набор ключевых факторов успеха, преимуществ перед конкурентами. Сегодня стратегические ориентиры микропредприятий рекламной отрасли, как и любого предприятия

направлены на развитие, но практика показывает, что стратегические (как и оперативные) решения в первую очередь фокусируются на поддержании жизнеспособности предприятия, что отчетливо демонстрируют результаты финансово-хозяйственной деятельности рекламной фирмы SIA «Reorekss», а также данные рынка рекламной отрасли Латвии. Для развития своей деятельности и минимизации затрат, рекламная фирма SIA «Reorekss2» внедряет виртуальный офис, для которого разработана стратегическая карта. На карте указываются взаимодействия стратегических целей. При разработке стратегической карты приняты во внимание только наиболее значимые объекты – те, которые оказывают наиболее существенное влияние на экономическое состояние предприятия, такие как рост осведомленности и узнаваемости, внедрение виртуального офиса, повышение платежной дисциплины и взаимозаменяемость сотрудников. На следующем этапе, после того, как определены цели по четырем перспективам, необходимо разработать ряд показателей и на основе измерений определить количественные целевые значения. Разработанная карта, позволяет лишь увидеть целевую картину стратегии бизнеса. Использование системы сбалансированных показателей (ССП) в качестве инструмента управления стратегии требует разработки целого ряда координирующих процедур. В компаниях категории малого бизнеса, к которой относится SIA «Reorekss» функции контроллера, директора по развитию, своего рода драйвера изменений исполняет директор, он же предприниматель. В связи с этим, вопрос повышения профессиональных управленческих компетенций, предпринимательской грамотности, подбора команды, стоит остро для большинства предприятий данной категории.

Хорошо организованная реализация стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно следовать цели долгосрочным целям компании. Общая структура ССП позволяет оценить, каким образом изменение значений нефинансовых показателей в дальнейшем повлияют на финансовые результаты.

Сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию. Стратегическая карта показывает, как множество разнообразных параметров правильно составленной ССП превращаются в инструмент единой стратегии. Стратегические карты сбалансированной системы показателей позволяют руководителям особым образом выделить те специальные человеческие, информационные и организационные ресурсы, которые необходимы для реализации стратегии. Наибольшую выгоду от ССП могут получить организации, которые придают большое значение таким нематериальным активам как взаимоотношения с клиентами, узнаваемость бренда, компетенции, базы данных и т. п.

Список использованных источников

1. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер.с нем.-М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. -478 с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

2. Дайле Ф. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под. Ред. И с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. -М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service.

3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Horvath&Partners; Пер.с нем.-М.: Альпина Бизнес Бук, 2006. -269. с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

4. У.Г. Оучи “Методы организации производства: японский и американский подходы”. - М.: Прогресс, 1998 г.

5. SIA „Reorekss” внутренние документы и внешняя отчетность
6. <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html>
7. <http://www.lra.lv/main.php?item=134>

Ратанова И., Мг.оес, доцент
Балтийская Международная Академия, Рига (Латвия)

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Предпринимательство делает экономику более конкурентоспособной и инновационной, и имеет решающее значение в достижении целей европейской секторальной политики. Коммерциализация новых идей повышает производительность и создает богатство. Новые компании, особенно малые и средние, представляют собой наиболее важный источник новых рабочих мест: они создают более 4 млн. новых рабочих мест каждый год в Европе. Без рабочих мест, создаваемых бизнесом, средний рост чистой занятости будет отрицательным. Тем не менее, по данным на начало 2013 года, доля людей, предпочитающих статус самозанятого лица с 2004 года упал в 23 из 27 государств-членов ЕС. В то время как четыре года назад 45% европейцев выбрали статус самозанятого лица, в 2013 году этот процент снизился до 37%. В отличие от в США и Китае эта доля значительно выше: 51 % и 56% соответственно. Более того, рост вновь созданных предприятий в ЕС медленнее, чем в США. Уровень предпринимательства и своей природе отличается друг от друга между государствами-членами ЕС. Некоторые европейские страны, с более высоким уровнем предпринимательской активности, менее успешны, чем другие, в вопросах оказания поддержки роста и развития новых предприятий, преимущественно малых по европейской классификации. [4]

Опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что большой акцент ставится на развитие малого и среднего предпринимательства. Малый бизнес в экономике многих стран занимает решающую роль, количество малых и средних предприятий во Франции составляет около 2 миллионов, в Германии – 2,3 млн., в Великобритании – 3 миллиона, в Италии – 5 миллионов, в Японии – 5,7 млн., что составляет 99% от общего числа предприятий. Соединенные Штаты Америки показывает 20 миллионов малых предприятий, которые обеспечивают рабочие места для более чем половины активного населения страны, но следует отметить, что в других странах количество малого бизнеса ниже, чем в США Китай имеет 3 миллиона малых предприятия и более 30 миллионов индивидуальных предпринимателей, на которые приходится лишь 55% от общего числа предприятий. В Сингапуре 140 тыс. малых предприятий, что составляет 90% сектора рынка, в России - 1,6 млн. предприятий, из которых 1,3 млн. являются микропредприятия. Малый бизнес использует большую часть населения – 60% в США, Германии, Франции, Италии – 65-80%, 80-88% в Японии. В Европейском Союзе ведут предпринимательскую деятельность около 26 миллионов предприятий, по классификации ЕС, относящиеся к категории малых и средних.

Развитие предприятий малого бизнеса в Латвии способствует созданию благоприятных условий для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, активнее идет структурная перестройка, расширяется потребительский сектор и уменьшается монополизация рынка. [6] Этот сектор экономики создает необходимую атмосферу конкуренции, спосо-