



Виталий МЕДВЕДЕВ,
член-корреспондент НАН Беларуси,
доктор экономических наук, профессор

Ольга ДУБИНА,
магистр экономических наук, аспирант БГЭУ

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

КОНТРОЛЛИНГ – это управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учет, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей. Концепция контроллинга не содержит новых знаний об экономике предприятия и лишь использует инструментарий, известный экономистам из других дисциплин. Поэтому есть смысл говорить о контроллинге не как о системе определенных знаний, а как о философии или об идеологии управления предприятием. В отличие от менеджмента как науки об управлении он базируется на количественном анализе и в большей степени ориентирован на систему стоимостных показателей и экономических расчетов [1].

Учитывая, что конечная цель любого предприятия – получение прибыли, контроллинг можно назвать системой управления прибылью предприятия. (Иногда контроллинг направлен на достижение иных целей, например на завоевание доли рынка, устранение конкурентов и т. д., но и в этом случае конечная цель та же – получение прибыли.)

Система контроллинга нацелена на оптимизацию прибыли, в краткосрочном плане – на обеспечение выживаемости компании, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Меняющийся мир также требует более тщательного подхода к маркетингу. Но это не означает, что вы обязаны жертвовать творчеством ради анализа. Анализ в маркетинге, понимаемый как применение сложных техник измерения с целью оптимизации маркетинговых затрат и прибыли, – это скорее не интересная идея, а императив для выживания корпорации.

Споры о том, что в маркетинге важнее – творчество или анализ, идут много лет. Но идея, что нужен компромисс между ними, нам кажется ошибочной. Уделение большего вни-

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Он переводит управление предприятием на качественно новый уровень, ориентируя деятельность различных служб и подразделений на достижение оперативных и стратегических целей.

мания анализу не означает, что маркетологи должны быть менее креативны. Напротив, верно обратное. Тогда маркетологи могут сфокусировать свои творческие усилия на деятельности, которая обеспечит наилучший возврат инвестиций. Как показывает наше исследование, усилия оправдываются, и анализ маркетинга повышает прибыльность на 32%.

ВЦЕЛОМ по совокупности деятельности на всех или некоторых рынках и их секторах критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта (маркетинговые коммуникации) [2].

Для подсчетов применяются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

Применим принципы этих двух подходов к расчету конкурентоспособности фирмы. Это необходимо для анализа конкурентоспособности ее маркетинговой деятельности.

Для расчета нужно определить сумму коэффициентов *маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК)* для всех продуктов фирмы:

$$K_{\text{общ}} = \frac{\sum K_{\text{МТК}}}{n}, \quad (1)$$

где n – количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого, для расчета полной конкурентоспособности также нужно учитывать ряд общефинансовых коэффициентов: текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Таким образом, формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$K\Phi = K_{\text{общ}} \times K_{\text{га}} \times K_{\text{осс}} = 5,4712 \times 1,70 \times 0,41 = 3,832. (2)$$

Показатель конкурентоспособности исследуемого предприятия имеет положительную величину и свидетельствует о высокой конкурентоспособности фирмы. При расчетном значении $K\Phi = 3,832$ фирма занимает сектор матрицы, соответствующий нише претендента. Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

В то же время расчет по вышеизложенной методике конкурентоспособности лидера рынка показывает положительное значение показателя $K\Phi = 9,5$. Для него характерны максимальная доля рынка продаж и в максимальной степени проводимая политика обороны.

В этих целях целесообразно использовать метод моделирования деятельности предприятия для выбора наилучшего варианта хозяйствования и провести экономический анализ, на основании которого можно сделать ряд предложений по улучшению финансовых результатов предприятия.

Математическое моделирование позволяет глубже познать закономерности экономических процессов, обосновать принятие оптимального решения и является эффективным средством познания внутренних закономерностей, присущих явлениям и процессам. С помощью математического моделирования изучаются количественные взаимосвязи, формируются точные методы совершенствования моделируемого процесса и его целенаправленного развития.

СОВРЕМЕННЫЕ требования к скорости, надежности, точности управления и информационная нагрузка на лиц, принимающих решения, столь высоки, что комплекс данных задач может быть оптимальным образом решен лишь при широкой автоматизации процессов управления. Для этого необходима максимально возможная формализация управленческих процедур. Она опирается на базы данных, а также средства их обработки и анализа [3].

Управление должно основываться прежде всего на объективных методах. К их числу относятся математические, которые являются важным условием рентабельного управления предприятием. Во многих практических случаях характер взаимосвязи между факторами и показателями неизвестен. Поэтому его аппроксимируют с помощью априорно выбираемых функций. Наиболее часто используются линейные зависимости. Качество построенной экономико-математической модели проверяется путем сравнения фактических данных и предсказанных по ней оценок.

Необходимо различать оптимизацию плана продаж и действия по его оптимальной реализации. Оптимальный план формулирует идеальную цель, которой необходимо достичь, а оптимальное регулирование – наилучший способ реализации плана.

Теоретический анализ и практический опыт свидетельствуют, что оптимальное управление рационально осуществлять поэтапно. При этом по окончании очередного этапа рекомендуется проводить уточнение целей, при необходимости корректировать оптимальный план продаж и формировать оптимальное управление на следующий этап. В условиях неопределенности такое адаптивное управление является наиболее эффективным.

Для построения структурной экономико-математической модели вводим условные обозначения.

Для выработки оптимального плана продаж необходимо учитывать существующие условия, требования и ограничения. Были приняты во внимание следующие из них [4]:

В качестве целевой функции была принята максимальная сумма прибыли:

$$F(x) = \sum_{j \in J_1} X_j \times V_j - \sum_{j \in J_1} X_j \times C_j \rightarrow \max. (3)$$

Необходимо найти такие значения переменных, при которых достигается максимальный объем продаж с учетом установленных условий и ограничений по использованию производственных мощностей:

$$D_j^{\min} \leq x_j \leq D_j^{\max}, j \in J_1. (4)$$

По использованию труда:

$$\sum_{j \in J_0} b_{ij} \times x_j \leq B_i. (5)$$

Ограничение конкурентного положения фирмы (исходя из расчетов):

$$3,1 < K\Phi \leq 10. (6)$$



По продвижению продукта:

$$\frac{\Delta x_{j \times} \sum_{j \in J_0} z_{j_0}}{\sum_{j \in J_0} z_{j_1}} \geq 0,1F(x) \quad (7)$$

На неотрицательность переменных:

$$x_j \geq 0 \quad (8)$$

Может быть введен и ряд других дополнительных ограничений.

Поскольку вычислительный процесс трудоемок, реализацию модели целесообразно осуществлять с использованием компьютерных технологий.

На наш взгляд, для изучения процессов управления и эффективной реализации планируемых преобразований целесообразно использовать офисную программу MS Excel. Она доступна и проста в эксплуатации.

РЕЗУЛЬТАТЫ проведенного исследования показывают, что за счет оптимизации структуры производства предприятие имеет возможность увеличить прибыль от реализации продукции на 32%. Это позволит повысить финансовую устойчивость предприятия и его конкурентные преимущества.

Анализ плана продаж показывает, что его практическая реализация связана с весьма значительными изменениями в деятельности организации. Например, необходимо увеличить рекламный бюджет почти в три раза. На осуществление такого управления могут оказать влияние неучтенные факторы, отличие фактической ситуации в будущем от моделируемой и иные причины. Для снижения риска реализацию оптимального плана можно осуществлять постепенно, устанавливая для каждой стадии контрольные уровни продаж. При их совпадении с фактически достигнутыми объемами продаж можно переходить к реализации следующей стадии оптимального управления. Контрольные уровни должны учитывать неуправляемые факторы, а их оценка – производиться с учетом допусков. Разумное сочетание полученных аналитических результатов с опытом лиц, осуществляющих практическое планирование и управление, позволяет добиваться наибольшего эффекта. Принятие решений и их реализация в этом случае опираются на объективную основу. Ее значение увеличивается со сложностью решаемых проблем. Чем больше факторов различного характера влияет на состояние организации, тем существеннее практическая роль экономико-математической модели.

Эффективная деятельность предприятий в условиях современной экономики в значитель-

ной степени зависит от того, насколько достоверно их руководители предвидят перспективу развития, корректируют деятельность с учетом спроса, исходя из своих финансовых и производственных возможностей. На основании полученных результатов проведенного анализа с использованием экономико-математической модели и компьютерных технологий проще принимать эффективные управленческие решения.

Анализ чувствительности является одним из самых эффективных способов прогнозирования финансового состояния предприятия. Он позволяет оценить чувствительность всех результативных показателей к изменению внутренних и внешних факторов, а также их реакцию на принятие любого управленческого решения [5].

Чтобы всесторонне оценить эффективность (выгодность) того или иного управленческого решения необходимо выяснить, как изменились или изменятся в связи с его выполнением основные показатели хозяйственной деятельности: объем производства и реализации продукции, прибыль, рентабельность и в конечном итоге – финансовое положение предприятия.

Как показал анализ результатов решения поставленной задачи, за счет оптимизации производственной структуры прибыль от реализации продукции увеличивается, что влечет за собой изменение ряда показателей: коэффициентов рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности и др. Стабильное развитие предприятия достигается, если темпы роста выручки выше темпов роста совокупных активов, а темпы роста прибыли выше темпов роста выручки ($100 < T_{акт} < T_{выр} < T_{приб}$) [5] (таблица 1).

Как видно, данное правило соблюдается. Можно сделать вывод о том, что при найденной оптимальной производственной структуре темпы роста общей суммы выручки и прибыли повысятся еще больше.

Рассмотрим показатели эффективности результатов хозяйственной деятельности, характеризующие соотношение конечных финансовых результатов работы предприятия и тех ресурсов, которые были использованы для получения этих результатов.

Как показывают приведенные данные, изменение производственной структуры существенно повлияло на ряд показателей. Наибольшим изменениям подверглась продолжительность оборота капитала, которая сократилась на 14 дней, рентабельность продукции увеличилась на 5,23%, рентабельность оборота выросла на 6,91%. В результате безубыточный объем про-



Таблица 1

Сравнительный анализ темпов роста прибыли, объема продаж и активов исследуемой организации

Показатель	Значение при производственной структуре				Темпы роста при производственной структуре, %		
	фактической		оптимальной		факт	оптим	прогнозные изменения
	на нач. периода	на кон. периода	на нач. периода	на кон. периода			
Общая сумма активов	2168,7	2258,3	2168,7	2258,3	104,1	104,1	0
Общая сумма выручки	1002,7	1034,9	1002,7	1099	103,2	109,6	+ 6,39
Общая сумма прибыли	29	-191,8	29	-127,7	-661,4	-440,3	+ 221,04

Источник: собственная разработка

Таблица 2

Показатели эффективности результатов хозяйственной деятельности исследуемой организации и ее финансовой устойчивости

Название показателя	Значение		
	При фактической	При оптимальной	Прогнозное изменение
	производственной структуре на конец периода		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-7,42	-4,01	3,41
Рентабельность совокупного капитала	-4,84	-1,95	2,89
Рентабельность оборота	-18,53	-11,62	6,91
Рентабельность продукции	-15,64	-10,41	5,23
Затраты на рубль выручки	1,19	1,12	-0,07
Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала	0,47	0,50	0,03
Продолжительность оборота оборотного капитала, дн.	229,43	216,05	-13,38
Безубыточный объем продаж, млн. руб.	4480,29	2228,98	-2251,3
Эффект финансового рычага	-0,02	-0,01	0,1
Запас финансовой устойчивости предприятия, %	-332,92	-102,82	230,1

Источник: собственная разработка

даж уменьшился на 2251,3 млн. руб., запас финансовой устойчивости (зона безопасности) предприятия увеличился на 230,1%, а показатель рентабельности собственного капитала (ROE), который замыкает пирамиду основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, возрос на 3,41%.

Таким образом, в современных условиях информационных технологий управленческие задачи легко решаются, если разработать экономико-математические модели, отражающие сложные взаимосвязи экономических явлений. Использование экономико-математической модели штатными специалистами с последующим анализом результатов позволит сформировать систему хозяйствования, обеспечивающую наиболее эффективное использование внутриотраслевых резервов для дальнейшего устойчивого роста производства продукции, гарантирующего оптимизацию спектра управления

процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Постоянно расширяющаяся практика внедрения контроллинга на предприятиях в индустриально развитых странах позволяет сделать вывод о целесообразности переноса опыта на отечественную почву с учетом особенностей становления и развития бизнеса в Республике Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ламбен Жак-Жак. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
2. Белоусов В.Л., Анализ конкурентоспособности фирмы //Маркетинг в России и за рубежом №5 / 2001.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 1998. – С. 56-109.
4. Дубина О.А., Евтухович И.С Научные основы принятия управленческих решений в организациях АПК// Вестник БГЭУ. 2006. №6. С.44-50.
5. Савицкая Г.В.Экономический анализ. М.: Новое знание, 2005. 651 с.