

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 338.45:61

БАЛАБАНОВИЧ
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЛИНГА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2013

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в Республике Беларусь определяет необходимость поиска новых подходов к решению управленческих задач. При этом особую важность приобретает использование контроллинга как основы выработки и принятия управленческих решений на современных предприятиях.

Для создания конкурентных преимуществ белорусским предприятиям требуются не только высокотехнологичные производства, но и высокий уровень менеджмента, что может быть достигнуто на основе современного контроллинга в управлении предприятиями и организациями Республики Беларусь.

Зарубежный опыт становления и развития контроллинга, создание методических основ и анализ практической реализации нашли отражение в работах: Ю. Вебера, А. Дайле, Е. Дихтля, Г. Клейнера, Х.-У. Кюппера, Э. Майера, Р. Манна, Т. Райхманна, Х.Й. Фольмута, Д. Хана, Х. Хершгена, П. Хорвата, Х. Хунгенберга и др.

Вопросам контроллинга посвящен ряд исследований таких российских ученых, как Ю.П. Анискин, А.Л. Градов, И.Б. Гусев, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, Ю.С. Лауга, Н.И. Оленев, М.Н. Павленков, А.Г. Примак, К.А. Рассел, С.Г. Фалько, С.Я. Юсупова и др.

Проблемы контроллинга, в первую очередь оперативного, исследуются следующими отечественными учеными: И.Л. Акуличем, В.А. Анташевым, Н.П. Беляцким, М.К. Жудро, В.В. Козловским, П.А. Лебедевым, М.В. Петрови-чем, И.С. Полоник, Г.В. Уваровой, Н.Н. Ясинской, Ю.М. Ясинским и др.

Вместе с тем не уделяется должного внимания исследованию институциональных основ контроллинга, не разработаны в полной мере вопросы прикладного контроллинга, поэтому они не находят соответствующего практического применения в деятельности предприятий Республики Беларусь. Следовательно, актуальным направлением научных исследований остается проблема формирования механизма контроллинга.

К настоящему времени накоплен достаточный опыт использования контроллинга зарубежными предприятиями, однако он не может быть применен в белорусских условиях без соответствующей адаптации к реальным проблемам хозяйствования предприятий.

В связи с этим существует необходимость формирования и развития институциональных и методических основ контроллинга, а также разработки конкретных рекомендаций по практическому использованию контроллинга с учетом специфики белорусских экономических условий.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами. Диссертационная работа связана с выполнением:

- ГКПНИ «Экономика и общество» задания «Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь в условиях региональной экономической интеграции (СНГ, ЕврАзЭС, ЕЭП, Союз Беларуси и России), глобализации мирохозяйственных связей и вступления Республики Беларусь во Всемирную торговую организацию 2006–2010 года» (№ ГР 20067060);
- гранта для молодых ученых Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований Г12М-116 «Разработка инновационного механизма реализации концепции контроллинга на предприятии» (руководитель проекта, № ГР 20122677 от 22.08.2012 г. ГУ БелИСА);
- научно-исследовательской темы кафедры маркетинга УО «Белорусский государственный экономический университет» «Разработка методологии развития маркетинга в народном хозяйстве Республики Беларусь» (№ ГР 2007855 от 23.04.2007 г.).

Тема диссертационного исследования соответствует Перечню приоритетных направлений научных исследований Республики Беларусь на 2011–2015 годы («Социально-экономическое и духовно-культурное развитие Республики Беларусь»), утвержденному постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19.04.2010 г. № 585; Концепции Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы, одобренной Президиумом Совета Министров Республики Беларусь (протокол № 11 от 21.04.2010 г.).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических основ формирования механизма контроллинга и его применения на предприятиях в Республике Беларусь.

Для достижения цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

- сформулировать концепцию контроллинга, адаптированную к условиям Республики Беларусь;
- разработать методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятиях;
- усовершенствовать методику оценки эффективности принимаемых управленческих решений на основе контроллинга;
- предложить механизм контроллинга на предприятиях в Республике Беларусь.

Объектом исследования является контроллинг на предприятии. Предметом исследования выступает совокупность организационных и методических во-

просов формирования механизма контроллинга на предприятиях в Республике Беларусь. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен необходимостью формирования и дальнейшего развития методических и практических основ контроллинга в реальном секторе экономики Республики Беларусь, что позволит обеспечивать и поддерживать принятие обоснованных управленческих решений.

Положения, выносимые на защиту.

1. Усовершенствованная и адаптированная к отечественным условиям концепция контроллинга, суть и новизна которой состоят в утверждении высокой контентной подвижности данной категории (мобильность, синонимичность, адаптивность, компаративность), а также в толковании контроллинга как функции и системы одновременно (симбиоз процессного и системного подходов), что обеспечивает широкие вариативные возможности его применения на белорусских предприятиях в зависимости от масштабов и сферы их деятельности. Это позволяет развить теоретико-методическую базу для прикладного использования контроллинга на предприятиях Республики Беларусь.

2. Методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятиях, реализация которых обеспечивает эффективное использование имеющихся ресурсов (трудовых, финансовых, временных, информационных) на основе использования современных инструментальных средств (BSC, VBM, BPM, JIT, директ-костинг, таргет-костинг и др.). Предлагаемые рекомендации отличаются возможностью выбора процессно-функционального или системного подхода в зависимости от особенностей предприятия, его потребностей и возможностей, что способствует эффективному решению межфункциональных проблем и создает условия для достижения целей предприятия.

3. Методика оценки эффективности управленческих решений, принимаемых в режиме контроллинга, включающая систему показателей эффективности рыночной деятельности (долю рынка, конкурентный рейтинг, CARD, клиенты) и матрицу эффективности функционирования предприятия. Научная новизна предлагаемого методического аппарата состоит в расчете и применении индикатора рыночной деятельности как интегральной характеристики рентабельности инвестиций в маркетинг и коэффициента развития предприятия. Практическое применение авторской методики позволяет оценить эффективность менеджмента предприятия и получить объективную характеристику использования его рыночного потенциала.

4. Механизм контроллинга на предприятиях, который в отличие от существующих систем управления включает: а) создание квалитетрической системы показателей и индикаторов деятельности предприятия; б) методическую и инструментальную базу контроллинга (инструменты анализа и объекты анализа); в) алгоритм принятия управленческих решений и оценку чувствительности

ключевых контролируемых параметров деятельности предприятия к управленческим воздействиям. Предлагаемый механизм отличается высокой адаптивностью к имеющемуся ресурсному потенциалу предприятия и вариативностью возможных моделей контроллинга. Его применение снижает издержки, связанные с асинхронностью принимаемых решений и возмущающих воздействий, чем обеспечивается возможность оперативного реагирования на возникающие проблемы и принятие упреждающих решений.

Личный вклад соискателя. Диссертационная работа является целостным, законченным научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно. Выносимые на защиту положения диссертационного исследования разработаны соискателем лично, имеют научную новизну, практическую, экономическую и социальную значимость.

Апробация результатов диссертации. Разработанные в диссертации положения докладывались на 50 международных (Россия, Украина, Молдавия, Армения) и республиканских конференциях, среди которых: Международная Олимпиада по экономическим, финансовым дисциплинам и вопросам управления (Москва, 2007, 2009–2011); XIV Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (Москва, 2007); «Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития» (Минск, 2007); VII Санкт-Петербургский открытый конкурс им. профессора В.Н. Вениаминова на лучшую научную работу по экономике, управлению и информатике в экономической сфере (Санкт-Петербург, 2009); Всероссийская Олимпиада развития Народного хозяйства России (Москва, 2010); Всеукраинский конкурс научных студенческих работ «Молодежь осваивает маркетинг» (Киев, 2010); Всероссийская Олимпиада развития сельского хозяйства и агропромышленного комплекса (Москва, 2011); «Региональные аспекты инновационного развития сферы сервиса в современных условиях» (с международным участием) (Санкт-Петербург, 2011); Международный конкурс молодых аналитиков (Москва, 2011); «Актуальные проблемы развития социально-финансовой сферы государственного и корпоративного сектора экономики» (Киев, 2011), «Проблемы и перспективы развития экономики в XXI веке» (Кишинев, 2012), «Современные проблемы инновационной экономики в развивающихся странах» (Ереван, 2013) и др.

Каждое участие подтверждено дипломом победителя и (или) публикацией тезисов докладов и выступлений в соответствующих изданиях.

Опубликованность результатов диссертации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 45 научных работ, общим объемом 20,2 авторского листа, в том числе 1 монография, 5 статей в научных изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (из них 2 — в соавторстве), 5 —

в сборниках научных трудов (из них 1 — в соавторстве), 34 — в материалах конференций (из них 25 — зарубежные, 16 — в соавторстве). В совместных публикациях соискателю принадлежат положения, содержащиеся в его диссертации.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 267 наименований, и приложений. Работа изложена на 240 страницах. Объем, занимаемый 13 таблицами, 19 рисунками, 62 приложениями и библиографическим списком, составляет 125 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретико-методические основы формирования контроллинга на предприятии**» исследована степень разработанности проблемы, выявлены представленные в научной литературе подходы к формированию концепции контроллинга на предприятии, определены предпосылки становления и развития контроллинга, его роль в системе управления, сформулирована концепция контроллинга применительно к условиям деятельности предприятий в Республике Беларусь.

Под концепцией контроллинга в работе понимается совокупность суждений о его функциональном содержании, институциональном оформлении и инструментальной обеспеченности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия.

Как показывает исследование, в большинстве случаев не существует должного взаимодействия и согласованности всех элементов системы управления предприятием. Это обусловлено прежде всего тем, что в сложившихся условиях имеется значительная несогласованность в реализации как функций планирования и бухгалтерского учета, так и других функций управления.

В практике планирования, равно как и в бухгалтерском учете, отсутствует четкая группировка затрат по степени эластичности их к объему выпуска продукции, стадиям кругооборота средств, видам, функциям деятельности. В итоге усложняется задача определения границ ответственности, что приводит к существенному ослаблению контроля за процессом формирования затрат и не обеспечивает эффективного управления финансами. Эти проблемы могут быть решены в рамках контроллинга, способствующего более полной согласованности в реализации названных выше функций управления и их гармонизации.

В результате проведенного исследования выявлено наличие различных подходов к толкованию категории контроллинга. Из рассмотренных формулировок сущности контроллинга нельзя принять какую-либо за безусловную,

в полной мере соответствующую требованиям развития рыночной экономики в условиях Республики Беларусь.

Во-первых, контроллинг нередко понимается исключительно как контроль. Понятие «контроль» означает сопоставление фактических результатов с запланированными, а категория «контроллинг» предполагает систему мониторинга и регулирования деятельности предприятия в настоящем и будущем. При этом контроллинг позволяет оценивать степень согласованности целей, оптимальность планов, реалистичность прогнозов.

Во-вторых, контроллинг не тождественен управленческому учету. Управленческий учет — это та часть системы контроллинга, которая связана с учетом управленческих параметров. Инструментарий контроллинга включает в себя как методы определения стратегических и оперативных планов, так и анализ полученной информации. Использование концепции контроллинга ставит перед собой цель не избегать отклонений, а целенаправленно и заблаговременно предвидеть будущие результаты деятельности предприятия, его возможности и конкурентные преимущества. Инструменты контроллинга, ориентированные на конечный результат, позволяют руководящим работникам и специалистам быть максимально информированными. Они могут объективно оценивать будущие условия деятельности, с большей обоснованностью и более целенаправленно распоряжаться ресурсами, всегда быть готовыми к действию и восприимчивыми к инновациям.

Показано, что в отличие от управленческого учета основным назначением контроллинга является обеспечение в долгосрочной перспективе высокой рыночной стоимости предприятия, а не только максимизация его текущего дохода, так как мерой успеха выступает увеличение стоимости бизнеса, а прибыль — средство для достижения этой цели. При этом контроллинг дает возможность сохранять баланс между получением приемлемой прибыли в краткосрочной перспективе и развитием потенциалов предприятия как источника будущих выгод. При формировании стратегии развития предприятия необходимо учитывать прежде всего состояние рынка и возможности его изменения в будущем, а не только динамику затрат. Управление затратами не рассматривается в качестве первостепенной задачи управления: затратами управляют на оперативном уровне, а на стратегическом — целями по увеличению стоимости бизнеса.

В-третьих, в отличие от внутреннего аудита, который помогает менеджменту выявлять и оценивать отклонения от нормативно-плановых параметров, контроллинг служит основой для внесения изменений и обеспечения реализации управленческих решений.

Таким образом, контроллинг рассматривается в диссертации как важнейший элемент системы управления предприятием, являющийся по своей сути симбиозом процессного и системного подходов в управлении и представляю-

щий собой скоординированную систему действий по обеспечению информационно-методической, организационной и аналитической поддержки менеджмента предприятия (рисунок 1).



Рисунок 1 — Принципиальная схема контроллинга на предприятии

Приведенное толкование контроллинга в отличие от используемых в теории и на практике определяет его функциональную и структурную сущность, отражает содержательный характер как составной части управления. Сформулированы функции контроллинга на предприятии: аналитическая, организационная, методическая, информационная, контрольная, координирующая, консультационная.

Целью контроллинга являются обоснование управленческих решений по дальнейшему развитию предприятия, ориентация на достижение запланированных показателей, оповещение руководства о возможных тенденциях в изменениях шансов и рисков для предприятия. Это необходимо для обеспечения долгосрочного повышения стоимости предприятия, а не только получения краткосрочной максимальной прибыли в текущем периоде. Таким образом, контроллинг направлен на обеспечение баланса между получением приемлемой текущей прибыли и развитием имеющихся потенциалов как источников будущих выгод.

В диссертации обосновывается положение о том, что контроллинг как механизм достижения качественных целей предприятия и отражения их в количественных показателях позволяет выявлять отклонения фактических значений от плановых и прогнозных, анализировать причины и принимать решения, по-

звolyающие их минимизировать. Контроллинг, по сути, не может обеспечивать успех предприятия и освобождать менеджеров от реализации возложенных на них функций управления. Контроллинг должен учитывать как производственную, так и финансовую информацию, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения для достижения наилучших результатов.

Таким образом, сформулированная концепция контроллинга на предприятии базируется на необходимости использования комплексного подхода к организации эффективной деятельности предприятия, аналитическо-информационной поддержке подготовки и принятия управленческих решений, а также оценке возможности развития предприятия в будущем, отстаивая и улучшая свои позиции на рынке и повышая доверие в деловом мире.

Во второй главе **«Контроллинг в системе управления предприятием»** представлены результаты исследования роли и взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием, сформулированы методические рекомендации по созданию системы контроллинга на предприятии в условиях белорусской экономической модели, дано его инструментальное обеспечение, предложена организационная структура службы контроллинга, разработан алгоритм внедрения контроллинга, описан процесс контроллинга.

В результате исследования установлено, что используемые на ранней стадии своего развития инструменты контроллинга были направлены в основном на оптимизацию затрат предприятия. Вместе с тем по мере расширения его функций и анализируемого временного горизонта, а также усложнения самих организационных структур в практике применяются все более сложные инструменты, поэтому положения диссертационного исследования о классификации инструментов контроллинга направлены на применение контроллинга ресурсов (финансов, персонала), процессов (производства, маркетинга и сбыта, логистики, инноваций, инвестиций), результативности (затрат, результатов, рисков).

Анализ показал, что подавляющее большинство белорусских предприятий не используют современные системы контроллинга. В этой связи в работе обоснована и внедрена пилотная модель контроллинга в практику семи предприятий Республики Беларусь, представляющих реальный сектор экономики — промышленность, торговля, агропромышленный комплекс (ИП «Матимэкс», УП «АвтопривозТрејдинг», КСУП «Коммунист», СООО «Инструменткомплект», КСУП «Ельский», ООО «Ельский консервный завод», ООО «Большая типография»). Оценка эффективности применения контроллинга на исследуемых предприятиях позволяет сделать вывод об улучшении структуры их бухгалтерского баланса, благодаря чему они достигли уровня рентабельности, обеспечивающего необходимый экономический рост и развитие. Вместе с тем не все из них располагают собственными оборотными средствами, достаточ-

ными для эффективного ведения предпринимательской деятельности, своевременного погашения срочных обязательств. В связи с этим в диссертации сформулированы отдельные предложения и указаны инструменты адаптации контроллинга, предложен механизм его функционирования в реальных условиях работы исследуемых и других предприятий.

Автором разработаны методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятии, включающие: определение миссии и стратегических целей развития предприятия; анализ контекстных факторов; формирование команды из пользователей услуг контроллинга, с одной стороны, и из оказывающих данные услуги — с другой, с целью разработки требований к ней; определение сущности и назначения контроллинга в соответствии с задачами управления; анализ потребностей в информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений; разработку подконтрольных показателей деятельности (по предприятию в целом и подразделениям), методики анализа отклонений; разработку порядка регулирования и оценку эффективности деятельности предприятия.

В диссертационной работе особое внимание уделено контролю соответствия фактических показателей плановым и анализу их отклонений, что позволяет определять степень достижения сформулированных целей. В связи с этим первостепенное значение имеет выбор показателей, наиболее полно отражающих результаты деятельности предприятия. Установлено, что в механизме контроллинга целесообразно использовать те показатели, которые обладают актуальностью и динамичностью, а также находятся в смысловой связи с основным интегральным индикатором ROE (ROE — рентабельность собственного капитала), характеризующим результаты деятельности предприятия. Именно такой подход взят за основу при оценке эффективности принимаемых управленческих решений в режиме контроллинга, отличающийся самостоятельностью и универсальностью, обеспечивающий синхронизацию ретроспективного и перспективного анализа параметров развития предприятия.

Для целей прогнозирования и планирования все большую важность приобретают данные, отображающие развитие предприятия в показателях удовлетворенности клиентов, доли рынка и т.д. В связи с этим в диссертации предложена система параметров рыночной деятельности, использование которых позволяет установить степень влияния управленческих решений на результаты деятельности предприятия. Обосновано положение о том, что при формировании стратегии развития предприятия необходимо учитывать прежде всего развитие рынка, а не только издержки.

Для оценки эффективности принимаемых управленческих решений на основе контроллинга в диссертации предложена матрица эффективности функционирования предприятия, графически размещенная в двухмерной

системе координат (по оси ординат — значения ROE и нормативной величины рентабельности собственного капитала (K_n), а по оси абсцисс — индикатор рыночной деятельности предприятия ($I_{p,d}$). Использование матрицы позволяет получить интегральный показатель результативности предпринимательской деятельности, выявить основные тенденции ее изменения и дать им объективную оценку (рисунок 2).

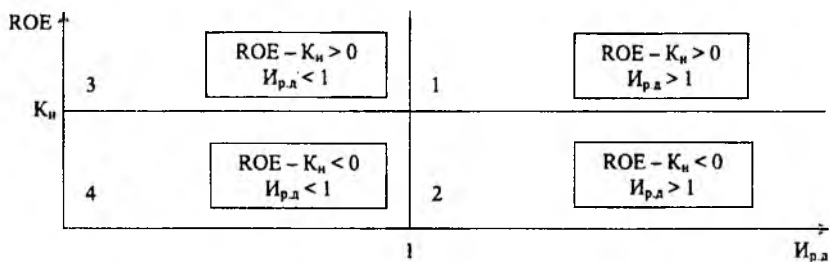


Рисунок 2 — Матрица эффективности функционирования предприятия

В результате изучения и анализа деятельности 300 предприятий и организаций в Республике Беларусь получены исходные данные для расчета и апробации индикатора рыночной деятельности предприятия с использованием методики оценки эффективности управленческих решений в режиме контроллинга.

Индикатор рыночной деятельности (см. формулу) представляет собой произведение значений показателя рентабельности инвестиций в маркетинг и коэффициента развития (показатель рыночной власти характеризует объемы реализации продукции и оценивает внешние рыночные условия и привлекательность рынков по средствам расчета доли рынка и емкости рынка). Исходя из этого можно оценить потенциал рыночного спроса. Показатель «конкурентный рейтинг» определяет конкурентоспособность предприятия (эффективность деятельности предприятия относительно предложенной конкурентоспособной цены, качества продукции и сервиса). Показатель «клиенты» устанавливает эффективность сотрудничества с ними. Это включает анализ поведения новых, удержанных и недовольных клиентов, посредством чего проводится оценка их удовлетворенности, лояльности, осведомленности. Комплексный коэффициент ежегодного роста выражает средние коэффициенты прироста рассчитывается по формуле

$$I_{p,d} = 0,45 \frac{\Pi_m}{P_m} \cdot 0,55(0,3V_{p,n} \cdot 0,45K_{л} \cdot 0,1CAGR \cdot 0,15K_p) = 0,45ROMI \cdot 0,55K_{результат}$$

где $I_{p,d}$ — индикатор рыночной деятельности анализируемого предприятия;

Π_m — прибыль от реализации маркетинга, руб.;

P_m — расходы на маркетинг, руб.;

$V_{p,n}$ — объем реализованной продукции;

$Kл$ — клиенты — индикатор будущего покупательского поведения, а следовательно, получения выручки;

$CAGR$ — комплексный коэффициент ежегодного роста рынка;

K_p — конкурентный рейтинг, который определяется на основе расчета и ранжирования показателей, основанных на оценках деятельности конкурентов, взвешенных по важным критериям потребительского выбора;

$ROMI$ — рентабельность инвестиций в маркетинг, %;

$K_{развития}$ — коэффициент развития.

Предложенная методика позволяет формализовать структурно-организационный аспект маркетинговой службы как подсистемы субъекта хозяйствования; гармонизировать работу данного подразделения с другими, персонифицировать ответственность исполнителей и регламентировать их деятельность; сделать технологию процесса анализа более рациональной; установить перечень контрольных процедур на всех этапах осуществления хозяйственного процесса, что в свою очередь позволяет существенно повысить качество подготовки и принятия управленческих решений.

Реализация предложенной методики оценки рыночной деятельности на конкретных предприятиях показала ее удобство, объективность и релевантность.

В третьей главе «Механизм контроллинга на предприятии» сформулированы основные направления и возможности практического использования авторской концепции контроллинга, разработан комплекс мероприятий по внедрению системы контроллинга в практику работы предприятия, структурированы показатели оценки эффективности функционирования предприятия на основе использования контроллинга, а также дана оценка эффективности управленческих решений, принимаемых в условиях контроллинга.

Формирование механизма контроллинга рекомендуется осуществлять по этапам, представленным на рисунке 3.

В диссертации подробно раскрыт механизм контроллинга на предприятии, включающий следующие действия:

а) выработка целей и задач по результатам анализа внешних (анализ отрасли и рынка, определение позиции предприятия на рынке, анализ маркетинговой стратегии, конкурентов и т.д.) и внутренних (персонал, потенциал, анализ качества, финансовые и материальные ресурсы, бизнес-процессы предприятия и т.д.) факторов, что позволяет формализовать подцели с использованием системы показателей и установить индикаторы деятельности предприятия;

Как следует из таблицы, внедрение контроллинга на предприятиях оказало существенное влияние на повышение эффективности их деятельности.

Таким образом, в результате исследования установлено, что использование предложенного механизма контроллинга позволяет повысить эффективность адаптации менеджеров к изменениям внешней и внутренней среды. Повышается гибкость управления предприятием, происходит снижение рисков при принятии управленческих решений и смещение акцента с контроля текущего состояния экономики предприятия на превентивный анализ и прогнозирование будущего, что обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

1. В диссертационной работе дано авторское толкование категории «контроллинг». Установлено, что контроллинг — это составная часть управленческой деятельности, важнейший элемент системы управления предприятием, являющийся по своей сути симбиозом процессного и системного подходов в управлении и представляющий собой скоординированную систему действий по обеспечению информационно-методической, организационной и аналитической поддержке менеджмента предприятия. В отличие от имеющихся определений, данное толкование отражает методический характер контроллинга как важнейшей составляющей управления, подчеркивает интегрирующую направленность контроллинга. Представленный подход позволяет указать на специфику контроллинга, отличающую его от контроля, управленческого учета, внутреннего аудита и управления в целом [1, 4, 6, 7, 13, 20, 26, 30, 33, 43].

Сформулирована концепция контроллинга, объединяющая его структурные элементы для последовательного анализа и прогнозирования экономического состояния предприятия [1, 30, 43].

Развитие научных основ контроллинга и разработка механизма его реализации позволят широко использовать его предприятиями и организациями Республики Беларусь. В результате менеджмент предприятий сможет получать необходимую и своевременную информацию о реализации текущих и стратегических планов предприятия, причинах отклонений, возникших в его деятельности.

2. Разработаны методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятии, включающие: алгоритм внедрения; организационную структуру; процесс контроллинга; этапы формирования системы контроллинга на предприятии. Предлагаемая система контроллинга отличается от существующих комплексным применением выделенных элементов, посред-

ством взаимодействия которых обеспечивается эффективное решение межфункциональных проблем и создаются условия для достижения целей предприятия [1, 3, 5, 6, 9, 12, 23, 25, 34, 36, 45].

Предложена классификация инструментов контроллинга, дано научно обоснованное структурирование системы показателей для оценки эффективности функционирования предприятия, использующего контроллинг.

3. Усовершенствована методика оценки эффективности управленческих решений в условиях контроллинга, включающая научно обоснованный выбор показателей оценки и мониторинга эффективности управленческих решений, структурированную систему оценочных показателей результативности рыночной деятельности, которая дополняет инструментарий контроллера, а ее использование позволяет существенно улучшить качество реализации функций контроллинга и установить степень управленческого воздействия на результаты деятельности предприятия.

Использование интегрированного показателя рентабельности собственного капитала и индикатора рыночной деятельности позволяет получить объективную информацию о состоянии деятельности предприятия и выявить основные тенденции его развития, учет которых необходим при принятии обоснованных управленческих решений. Составляющие интегрированного показателя дают возможность отразить все существенные стороны деятельности предприятия и дать им количественную оценку. Использование предложенной методики повышает эффективность принимаемых оперативных управленческих решений, их целенаправленность и обоснование стратегических решений по достижению максимальной эффективности в будущем.

В диссертационной работе обосновано, что эффективность контроллинга во многом увеличивается благодаря наличию положительного синергетического эффекта: повышение эффективности использования ресурсов, изменение экономических показателей, увеличение скорости реагирования на изменения внутренней и внешней среды с целью достижения предпринимательских целей [1, 2, 7, 8, 11, 14–19, 21, 22, 27, 29, 31, 37, 38, 40].

4. Сформулированные в диссертационном исследовании методологические положения контроллинга позволили предложить механизм формирования контроллинга на предприятии, включающий: аппарат выработки целей и задач; методическую и инструментальную базу контроллинга; методы принятия управленческих решений; методику оценки чувствительности к управленческим воздействиям. Показано, что механизм функционирует в едином информационном пространстве обработки данных, которые в дальнейшем анализируются с учетом целевых значений основных показателей, сопоставляются между собой, отображая отклонения. Это дает возможность оперативно реагировать и корректировать плановые показатели, формировать конкретные рекомендации, в

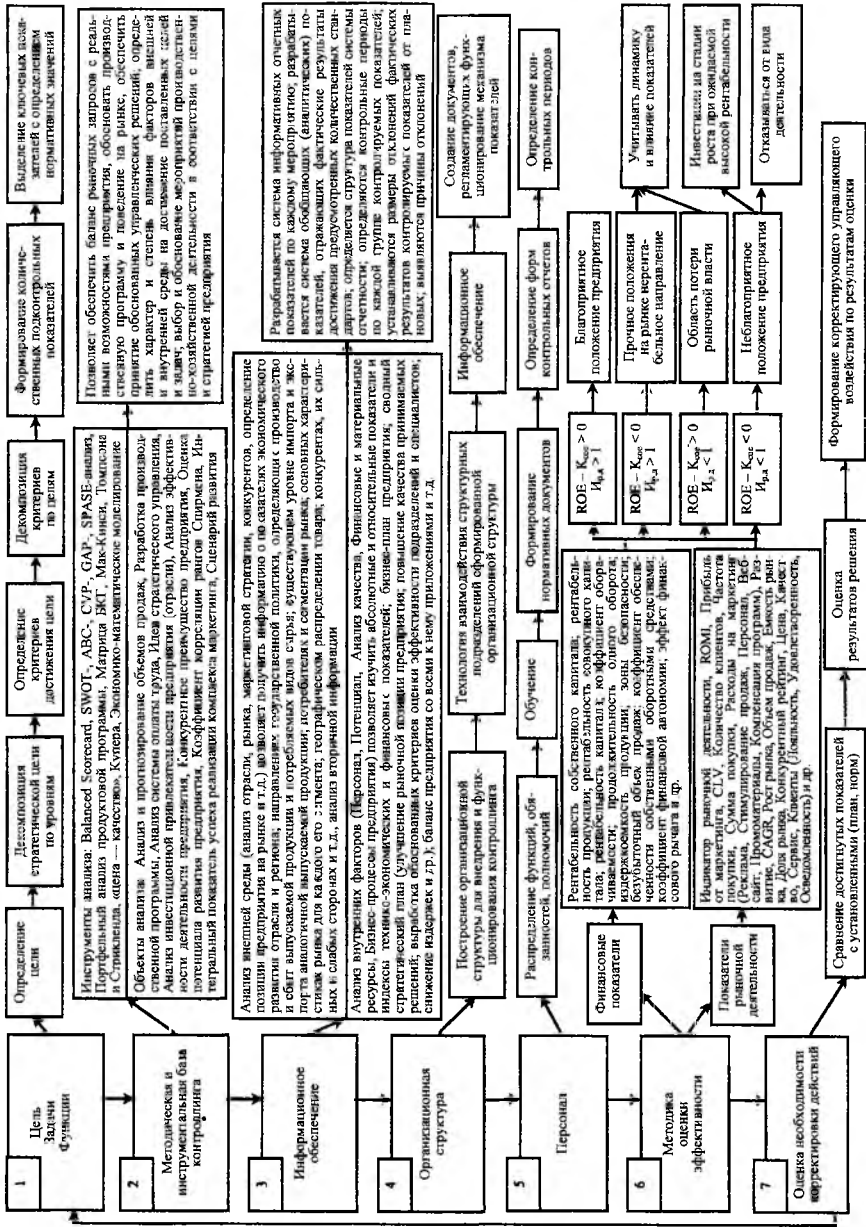


Рисунок 3 – Схема формирования механизма контроллинга

б) создание методической и инструментальной базы контроллинга, включающей инструменты и объекты анализа, что позволит планировать выполнение мероприятий, необходимых для достижения сформулированных целей;

в) определение критериев эффективности деятельности и оценка результативности хозяйственной деятельности предприятия, рассмотрение сценариев и выбор вариантов развития предприятия, обеспечивающих сбалансированность рыночных запросов с реальными возможностями предприятия;

г) оценка чувствительности к управленческим воздействиям на основе контролируемых параметров деятельности предприятия и проведение анализа полученных отклонений с учетом взаимосвязи контролируемых параметров.

На основании проведенной научной систематизации в диссертации сформулирована система целевых показателей, а также выявлена связь между ними. В результате предложена методика оценки их чувствительности к управленческим воздействиям, дополняющая инструментарий контроллинга и позволяющая существенно улучшить качество его аналитической функции. Это очень актуально в условиях реальной экономики, когда эффективная деятельность предприятия в значительной степени зависит от того, насколько достоверно руководители оценивают перспективу развития и корректируют деятельность с учетом своих возможностей. Такой подход обеспечивает объединение показателей, дающих комплексную оценку экономического состояния предприятия.

Предлагаемый в диссертации механизм контроллинга апробирован рядом предприятий Республики Беларусь. Результаты внедрения контроллинга на отдельных предприятиях Республики Беларусь приведены в таблице.

Показатели эффективности предпринимательской деятельности исследуемых предприятий в условиях реализации контроллинга

Показатель	ИП «Матим-экс»	УП «Ав-гопривоз-Трейдиг»	КСУП «Коммунист»	СООО «Инструментком-плект»	КСУП «Ельский»	ООО «Большая тригратифиз»
	Изменение показателя за исследуемый период (разница между значением показателя до и после внедрения)					
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	+3,41	+18,30	+1,50	+12,00	+7,07	+0,90
Рентабельность оборота, %	+6,91	+7,10	+2,89	+3,70	+12,47	+2,30
Продолжительность оборота оборотного капитала, дней	-13,38	-29,89	-7,93	-15,00	-64,13	-9,90
Безубыточный объем продаж, млн руб.	-225,00	-181,80	-124,30	-75,00	-185,50	-64,30
Запас финансовой устойчивости предприятия, %	+23,10	+17,50	+11,90	+10,00	+19,50	+8,90

Как следует из таблицы, внедрение контроллинга на предприятиях оказало существенное влияние на повышение эффективности их деятельности.

Таким образом, в результате исследования установлено, что использование предложенного механизма контроллинга позволяет повысить эффективность адаптации менеджеров к изменениям внешней и внутренней среды. Повышается гибкость управления предприятием, происходит снижение рисков при принятии управленческих решений и смещение акцента с контроля текущего состояния экономики предприятия на превентивный анализ и прогнозирование будущего, что обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

1. В диссертационной работе дано авторское толкование категории «контроллинг». Установлено, что контроллинг — это составная часть управленческой деятельности, важнейший элемент системы управления предприятием, являющийся по своей сути симбиозом процессного и системного подходов в управлении и представляющий собой скоординированную систему действий по обеспечению информационно-методической, организационной и аналитической поддержке менеджмента предприятия. В отличие от имеющихся определений, данное толкование отражает методический характер контроллинга как важнейшей составляющей управления, подчеркивает интегрирующую направленность контроллинга. Представленный подход позволяет указать на специфику контроллинга, отличающую его от контроля, управленческого учета, внутреннего аудита и управления в целом [1, 4, 6, 7, 13, 20, 26, 30, 33, 43].

Сформулирована концепция контроллинга, объединяющая его структурные элементы для последовательного анализа и прогнозирования экономического состояния предприятия [1, 30, 43].

Развитие научных основ контроллинга и разработка механизма его реализации позволят широко использовать его предприятиями и организациями Республики Беларусь. В результате менеджмент предприятий сможет получать необходимую и своевременную информацию о реализации текущих и стратегических планов предприятия, причинах отклонений, возникших в его деятельности.

2. Разработаны методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятии, включающие: алгоритм внедрения; организационную структуру; процесс контроллинга; этапы формирования системы контроллинга на предприятии. Предлагаемая система контроллинга отличается от существующих комплексным применением выделенных элементов, посред-

ством взаимодействия которых обеспечивается эффективное решение межфункциональных проблем и создаются условия для достижения целей предприятия [1, 3, 5, 6, 9, 12, 23, 25, 34, 36, 45].

Предложена классификация инструментов контроллинга, дано научно обоснованное структурирование системы показателей для оценки эффективности функционирования предприятия, использующего контроллинг.

3. Усовершенствована методика оценки эффективности управленческих решений в условиях контроллинга, включающая научно обоснованный выбор показателей оценки и мониторинга эффективности управленческих решений, структурированную систему оценочных показателей результативности рыночной деятельности, которая дополняет инструментарий контроллера, а ее использование позволяет существенно улучшить качество реализации функций контроллинга и установить степень управленческого воздействия на результаты деятельности предприятия.

Использование интегрированного показателя рентабельности собственного капитала и индикатора рыночной деятельности позволяет получить объективную информацию о состоянии деятельности предприятия и выявить основные тенденции его развития, учет которых необходим при принятии обоснованных управленческих решений. Составляющие интегрированного показателя дают возможность отразить все существенные стороны деятельности предприятия и дать им количественную оценку. Использование предложенной методики повышает эффективность принимаемых оперативных управленческих решений, их целенаправленность и обоснование стратегических решений по достижению максимальной эффективности в будущем.

В диссертационной работе обосновано, что эффективность контроллинга во многом увеличивается благодаря наличию положительного синергетического эффекта: повышение эффективности использования ресурсов, изменение экономических показателей, увеличение скорости реагирования на изменения внутренней и внешней среды с целью достижения предпринимательских целей [1, 2, 7, 8, 11, 14–19, 21, 22, 27, 29, 31, 37, 38, 40].

4. Сформулированные в диссертационном исследовании методологические положения контроллинга позволили предложить механизм формирования контроллинга на предприятии, включающий: аппарат выработки целей и задач; методическую и инструментальную базу контроллинга; методы принятия управленческих решений; методику оценки чувствительности к управленческим воздействиям. Показано, что механизм функционирует в едином информационном пространстве обработки данных, которые в дальнейшем анализируются с учетом целевых значений основных показателей, сопоставляются между собой, отображая отклонения. Это дает возможность оперативно реагировать и корректировать плановые показатели, формировать конкретные рекомендации, в

результате чего создается основа для принятия обоснованных управленческих решений. Использование предложенного механизма контроллинга обеспечивает динамичное и своевременное отслеживание тенденций развития предприятия, выбор наиболее приемлемых методов и средств достижения высокого экономического результата, способствует повышению эффективности деятельности предприятий на основе их стабильного финансово-экономического положения [1, 6, 8, 10, 11, 23, 24, 27, 28, 32, 35, 36, 38, 39, 41, 42, 44].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Практическая значимость полученных результатов заключается в использовании методических рекомендаций по формированию механизма контроллинга рядом предприятий Республики Беларусь.

К диссертации прилагаются справки и акты о практическом применении результатов диссертационного исследования соискателя, утвержденные руководителями КСУП «Ельский» (акт об использовании практических результатов работы от 12.11.2004 г. и от 01.03.2006 г.), учетно-экономического факультета БГЭУ (акт о внедрении в учебный процесс результатов научно-исследовательской работы от 03.11.2005 г.), ИП «Матимэкс» (акт об использовании практических результатов работы от 01.11.2006 г.), факультета маркетинга БГЭУ (акт о внедрении в учебный процесс результатов научно-исследовательской работы от 18.12.2008 г.), ГНУ «Институт экономики НАН Беларуси» (справка о внедрении № 350-01-19/05 от 26.10.2010 г.), КСУП «Коммунист» (справка о внедрении результатов диссертационной работы от 01.09.2012 г.), СООО «Инструменткомплект» (акт о практическом использовании результатов исследования от 21.09.2012 г.), ООО «Большая типография» (справка об использовании положений диссертационной работы от 01.12.2012 г.), УП «АвтопривозТрейдинг» (акт о практическом использовании результатов исследования от 01.12.2012 г.), Ельского районного исполнительного комитета (справка о возможном практическом использовании результатов исследования в отделе экономики Ельского районного исполнительного комитета от 01.03.2013 г.).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монография

1. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга: механизм использования : моногр. / О.А. Дубина ; под науч. ред. В.Ф. Медведева. — Минск : Право и экономика, 2010. — 165 с. — (Серия «Высшая школа бизнеса»).

*Статьи в научно-практических рецензируемых журналах,
рекомендованных ВАК*

2. Дубина, О.А. Научные основы принятия управленческих решений в организациях АПК / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // *Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та.* — 2006. — № 6. — С. 44–50.

3. Дубина, О.А. Контроллинг в системе управления предприятием / В.Ф. Медведев, О.А. Дубина // *Финансы, учет, аудит.* — 2009. — № 4. — С. 29–32.

4. Дубина, О.А. Контроллинг как философия управления предприятием / В.Ф. Медведев, О.А. Дубина // *Сац.-экан. і прававыя даслед.* — 2009. — № 4. — С. 4–18.

5. Балабанович, О.А. Методологические основы построения системы контроллинга на уровне предприятия / О.А. Балабанович // *Сац.-экан. і прававыя даслед.* — 2010. — № 4. — С. 98–115.

6. Балабанович, О.А. Основные предпосылки возникновения концепции контроллинга / О.А. Балабанович // *Вестн. Гродзен. дзярж. ун-та. Сер. 5, Эканоміка. Сацыялогія. Біялогія.* — 2011. — № 2. — С. 63–72.

Статьи в сборниках научных трудов

7. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга: моделирование и анализ прибыли / О.А. Дубина, И.Л. Акулич // *Сборник научных работ студентов высших учебных заведений Республики Беларусь «НИРС 2006» / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А.И. Жук (пред.) [и др.].* — Минск, 2007. — С. 75–80.

8. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга: маркетинговые технологии / О.А. Дубина // *Молодежь осваивает маркетинг : сб. науч. тр. победителей Всеукр. конкурса науч. студ. работ, Киев, 26–27 мая 2010 г. / Киев. нац. экон. ун-т ; редкол.: И.В. Лылык (пред.) [и др.].* — Киев, 2010. — С. 42–54.

9. Балабанович, О.А. Контроллинг в управлении предприятием / О.А. Балабанович // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И.Л. Акулича.* — Минск, 2011. — С. 18–23.

10. Балабанович, О.А. Механизм контроллинга / О.А. Балабанович // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И.Л. Акулича.* — Минск, 2012. — С. 17–20.

11. Балабанович, О.А. Контроллинг как механизм саморегулирования / О.А. Балабанович // *Единое экономическое пространство: новые возможности социально-экономического развития : сб. науч. ст. из материалов Евраз. науч. форума, Санкт-Петербург, 22–23 нояб. 2012 г. : в 2 ч. / Междунар. ин-т экономики и права ; под общ. ред. М.С. Туровской, Ю.М. Ипатова.* — СПб., 2013. — Ч. 2. — С. 22–24.

12. Дубина, О.А. Разработка пользовательских функций в среде Excel / О.А. Дубина // Проблемы социально-экономического развития Республики Беларусь : материалы Респ. студ. науч. конф., Минск, 24–25 апр. 2002 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н.Е. Заяц (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2002. — С. 186.
13. Дубина, О.А. Das zukünftige Gesicht Europas: mit Belarus oder ohne? / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // Современные проблемы экономики и управления в Республике Беларусь и пути их решения : материалы Респ. науч. студ. конф., Минск, 17–18 апр. 2003 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.В. Новикова [и др.]. — Минск, 2003. — С. 296–297.
14. Дубина, О.А. Основные направления совершенствования развития АПК Республики Беларусь / О.А. Дубина // Реализация Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001–2005 годы : материалы Межвуз. студ. науч.-теорет. конф., Пинск, 22 мая 2003 г. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2003. — С. 234–235.
15. Дубина, О.А. Компьютерная информационная технология оценки эффективности функционирования сельскохозяйственного предприятия / О.А. Дубина // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы Респ. науч. студ. конф., Минск, 29–30 апр. 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.В. Новикова (пред.) [и др.]. — Минск, 2004. — С. 213–214.
16. Дубина, О.А. Оценка эффективности функционирования сельскохозяйственного предприятия / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // Социально-экономическое и гуманитарное развитие белорусского общества в XXI веке : материалы Респ. науч. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, Минск, 16 дек. 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2005. — С. 156–157.
17. Дубина, О.А. Сила новых идей / О.А. Дубина, Г.В. Савицкая // НИРС-2005 : сб. тез. докл. X Респ. науч. конф. студентов и аспирантов вузов Респ. Беларусь, Минск, 14–16 февр. 2005 г. : в 3 ч. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: С.К. Рахманов [и др.]. — Минск, 2005. — Ч. 1. — С. 50–51.
18. Дубина, О.А. Оптимизация производственной структуры предприятия с использованием компьютерных технологий / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы II Респ. науч. студ. конф., Минск, 18–19 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.В. Новикова (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2005. — С. 58–59.
19. Дубина, О.А. Фермерские хозяйства за рубежом и проблемы их развития в Республике Беларусь / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы

II Респ. науч. студ. конф., Минск, 18–19 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.В. Новикова (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2005. — С. 8–9.

20. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга: моделирование и анализ прибыли / О.А. Дубина // Материалы XIV Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов», Москва, 11–14 апр. 2007 г. / Моск. гос. ун-т ; отв. ред.: И.А. Алешковский, А.И. Андреев, П.Н. Костылев. — М., 2007. — Т. 4 : Востоковедение и африканистика. Мировая политика. Философия. Экономика. Юридические науки. — С. 277.

21. Дубина, О.А. Оптимизация производственной структуры сельскохозяйственного предприятия / О.А. Дубина, И.С. Евтухович // Материалы XIV Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов», Москва, 11–14 апр. 2007 г. / Моск. гос. ун-т ; отв. ред.: И.А. Алешковский, А.И. Андреев, П.Н. Костылев. — М., 2007. — Т. 4 : Востоковедение и африканистика. Мировая политика. Философия. Экономика. Юридические науки. — С. 372.

22. Дубина, О.А. Контроллинг в системе маркетинга / О.А. Дубина // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития : материалы IV Респ. науч. студ. конф., Минск, 16–18 мая 2007 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г.А. Короленок [и др.]. — Минск, 2007. — С. 9–10.

23. Дубина, О.А. Контроллинг как метод эффективного управления на предприятии / О.А. Дубина // Молодежь и наука: реальность и будущее : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Невинномысск, 3 марта 2009 г. : в 9 т. / Невинномыс. ин-т экономики, упр. и права ; редкол.: В.А. Кузьмищев [и др.]. — Невинномысск, 2009. — Т. 7 : Управление в социальных и экономических системах. — С. 213–215.

24. Дубина, О.А. Контроллинг в системе управления предприятием Республики Беларусь / О.А. Дубина, В.Ф. Медведев // Материалы докладов III Всероссийской научно-технической конференции НГАСУ, посвященной 80-летию университета [Электронный ресурс] / Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т (Сибстрин). — Электрон. дан. и прогр. (651 Мб). — Новосибирск, 2010. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

25. Дубина, О.А. Контроллинг — помощник в бизнесе / О.А. Дубина, Д.В. Балабанович // Экономика, финансы и менеджмент: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] : материалы докл. Всерос. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / Акад. труда и соц. отношений, Каз. фил. ; ред. Е.Н. Новикова. — Электрон. дан. и прогр. (480 Мб). — Казань, 2010. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

26. Дубина, О.А. Контроллинг — концепция бизнеса / О.А. Дубина, Д.В. Балабанович, В.Ф. Медведев // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов

XII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 22 апр. 2010 г. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2010. — С. 58–62.

27. Дубина, О.А. Значение контроллинга в системе повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Дубина, В.Ф. Медведев // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 22 апр. 2010 г. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2010. — С. 156–160.

28. Дубина, О.А. Контроллинг как технология менеджмента / В.Ф. Медведев, О.А. Дубина // Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф., Нижний Тагил, 4–5 июня 2010 г. / Нижнетагил. технол. ин-т. — Нижний Тагил, 2010. — С. 147–150.

29. Дубина, О.А. Значение контроллинга в системе управления предприятием / О.А. Дубина // Материалы докладов III Всероссийской научно-технической конференции НГАСУ (Сибстрин), посвященной 80-летию университета [Электронный ресурс] / Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т. — Новосибирск, 2010. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

30. Балабанович, О.А. Теоретические положения формирования концепции контроллинга / О.А. Балабанович // Актуальні проблеми розвитку соціально-фінансової сфери державного та корпоративного сектору економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, Харків, 14 квіт. 2011 р. : у 7 кн. / Харків. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі ; орг. ком.: В.М. Головій (голова) [та ін.]. — Харків, 2011. — Кн. 3 : Актуальні проблеми стратегії розвитку фінансово-економічного і соціального розвитку на сучасному етапі. — С. 66–68.

31. Балабанович, О.А. Брендинг Беларуси: будущее в переменах / В.В. Висненко, О.А. Балабанович // Актуальні проблеми розвитку соціально-фінансової сфери державного та корпоративного сектору економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, Харків, 14 квіт. 2011 р. : у 7 кн. / Харків. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі ; орг. ком.: В.М. Головій (голова) [та ін.]. — Харків, 2011. — Кн. 6 : Сучасні проблеми та інновації в економіці і управлінні підприємством. — С. 62–63.

32. Балабанович, О.А. Целеориентированное управление / О.А. Балабанович, Д.В. Балабанович // Региональные аспекты инновационного развития сферы сервиса в современных условиях : сб. материалов IX науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (с междунар. участием), Выборг, 22 марта 2011 г. : в 2 т. / С.-Петербург. гос. ун-т сервиса и экономики ; под ред. Н.В. Исаева. — СПб., 2011. — Т. 1. — С. 147–152.

33. Балабанович, О.А. Концепция контроллинга / О.А. Балабанович // Региональные аспекты инновационного развития сферы сервиса в современных условиях : сб. материалов IX науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (с междунар. участием), Выборг, 22 марта 2011 г. : в 2 т. / С.-Петерб. гос. ун-т сервиса и экономики ; под ред. Н.В. Исаева. — СПб., 2011. — Т. 1. — С. 152–157.

34. Балабанович, О.А. Инструменты, используемые при построении систем контроллинга на предприятиях / О.А. Балабанович // Региональные аспекты инновационного развития сферы сервиса в современных условиях : сб. материалов IX науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (с междунар. участием), Выборг, 22 марта 2011 г. : в 2 т. / С.-Петерб. гос. ун-т сервиса и экономики ; под ред. Н.В. Исаева. — СПб., 2011. — Т. 1. — С. 178–186.

35. Балабанович, О.А. Управление ориентированное на цель / О.А. Балабанович, Д.В. Балабанович // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 1. — С. 25–29.

36. Балабанович, О.А. Информационно-аналитическая поддержка управления / О.А. Балабанович // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 1. — С. 30–34.

37. Балабанович, О.А. Механизм выявления резервов маркетинговой деятельности / О.А. Балабанович, А.А. Гуринок // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 1. — С. 115–119.

38. Дубина, О.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Дубина // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 1. — С. 138–143.

39. Балабанович, О.А. Механизм повышения конкурентоспособности / О.А. Балабанович, В.А. Малькевич // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых,

Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 2. — С. 15–17.

40. Балабанович, О.А. Совершенствование рекламной деятельности ОАО «Бел-агропромбанк» / О.А. Балабанович, В.О. Юренкова // Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики : сб. материалов XIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 7 апр. 2011 г. : в 2 т. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Твер. фил. — Тверь, 2011. — Т. 2. — С. 49–52.

41. Балабанович, О.А. Формирование механизма реализации контроллинга / О.А. Балабанович // Инновации в науке, экономике и образовании : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф., Тула, 19 нояб. 2012 г. / Ин-т экономики и упр. — Тула, 2012. — С. 117–122.

42. Балабанович, О.А. Механизм реализации контроллинга / О.А. Балабанович // Актуальные проблемы экономических, юридических и социально-гуманитарных наук : сб. ст. VI ежегод. Всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф., Пермь, 22 нояб. 2012 г. / Перм. ин-т экономики и финансов ; под ред. Е.В. Поносовой. — Пермь, 2012. — С. 474–477.

43. Балабанович, О.А. Перспективы развития контроллинга в Беларуси / О.А. Балабанович // СЭФ-ФЭМ ВятГУ: 20 лет в образовании и науке. Взгляд в будущее. Секция «Актуальные проблемы учета, налогообложения и финансового менеджмента производственно-торговых предприятий и холдингов» [Электронный ресурс] : сб. ст. Междунар. студ. науч.-практ. конф., Киров, 26–30 нояб. 2012 г. / Вят. гос. ун-т. — Электрон. дан. и прогр. (150 Мб). — Киров, 2012. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

44. Балабанович, О.А. Механизм контроллинга в предупреждении банкротства / О.А. Балабанович // Современные проблемы института банкротства (несостоятельности) : сб. работ молодых ученых, представл. на Междунар. науч.-практ. конф., Пермь, 7 дек. 2012 г. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2012. — С. 9–11.

45. Балабанович, О.А. Система управления, ориентированная на результат / О.А. Балабанович // Probleme și perspective ale dezvoltării economiei on secolul XXI : conf. intern. șt.-practică, Chișinău, 22–23 noiem. 2012 / Univ. Slavonă ; ред.-изд. совет: О.А. Бабенко [и др.]. — Chișinău, 2013. — P. 64–69.



РЭЗЬЮМЭ

Балабановіч Вольга Аляксандраўна

Фарміраванне механізму кантролінгу на прадпрыемствах у Рэспубліцы Беларусь

Ключавыя словы: канцэпцыя кантролінгу, інструменты кантролінгу, служба кантролінгу, сістэма кантролінгу, механізм кантролінгу, метадычнае забеспячэнне, падтрымка прыняцця кіраўніцкіх рашэнняў, ацэнка эфектыўнасці.

Мэта даследавання: распрацоўка тэарэтыка-метадычных асноў фарміравання канцэпцыі кантролінгу і механізму яе рэалізацыі на прадпрыемствах Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: параўнальны аналіз, сінтэз атрыманых вынікаў, метады экспертных ацэнак, метады збору першаснай і другаснай інфармацыі, манаграфічны, эканоміка-матэматычнае мадэляванне і графічныя метады.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: найбольш значным навуковым вынікам даследавання з'яўляюцца: сфармуляваная і адаптаваная да айчынных умоў канцэпцыя кантролінгу, навізна якой складаецца ў абгрунтаванні высокай кантэкстнай рухомасці дадзенай катэгорыі, разуменні кантролінгу як функцыі і сістэмы; распрацаваныя метадычныя рэкамендацыі па фарміраванні сістэмы кантролінгу на прадпрыемствах, якія адрозніваюцца ад існуючых магчымасцю выбару працэсна-функцыянальнага або сістэмнага падыходу ў залежнасці ад асаблівасцяў прадпрыемства, яго патрэбаў і магчымасцяў, што забяспечвае эфектыўнае рашэнне міжфункцыянальных праблем і стварае ўмовы для дасягнення сфармуляваных мэтаў прадпрыемства; механізм кантролінгу на прадпрыемствах, навуковая навізна якога складаецца ў яго высокай адаптыўнасці да наяўнага рэсурснага патэнцыялу прадпрыемства і варыятыўнасці магчымых мадэляў кантролінгу, метадыка ацэнкі эфектыўнасці кіраўніцкіх рашэнняў, якія прымаюцца ў рэжыме кантролінгу, навуковая навізна прапанаванага метадычнага апарата складаецца у разліку індыхатара рынкавай дзейнасці як інтэгральнай характарыстыкі рэнтабельнасці інвестыцый у маркетынг і каэфіцыента развіцця прадпрыемства.

Ступень выкарыстання. Асноўныя вынікі праведзенага даследавання ўкаранены ў практыку кіраўнічай працы айчынных прадпрыемстваў і арганізацый, ДНУ «Інстытут эканомікі НАН Беларусі», а таксама прымяняюцца ў навучальным працэсе УА «Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт».

Галіна прымянення: асноўныя вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны ў практычнай дзейнасці айчынных прадпрыемстваў, у навучальным працэсе эканамічных вышэйшых навучальных устаноў.

РЕЗЮМЕ

Балабанович Ольга Александровна

Формирование механизма контроллинга на предприятиях в Республике Беларусь

Ключевые слова: концепция контроллинга, инструменты контроллинга, служба контроллинга, система контроллинга, механизм контроллинга, методическое обеспечение, поддержка принятия управленческих решений, оценка эффективности.

Цель исследования: разработка теоретико-методических основ формирования концепции контроллинга и механизма ее реализации на предприятиях Республики Беларусь.

Методы исследования: сравнительный анализ, синтез полученных результатов, метод экспертных оценок, методы сбора первичной и вторичной информации, монографический, экономико-математическое моделирование и графические методы.

Полученные результаты и их новизна: наиболее значимым научным результатом исследования являются: сформулированная и адаптированная к отечественным условиям концепция контроллинга, новизна которой состоит в обосновании высокой контекстной подвижности данной категории, понимании контроллинга как функции и системы; разработанные методические рекомендации по формированию системы контроллинга на предприятиях, отличающиеся от существующих возможностью выбора процессно-функционального или системного подхода в зависимости от особенностей предприятия, его потребностей и возможностей, что обеспечивает эффективное решение межфункциональных проблем и создает условия для достижения сформулированных целей предприятия; механизм контроллинга на предприятиях, научная новизна которого состоит в его высокой адаптивности к имеющемуся ресурсному потенциалу предприятия и вариативности возможных моделей контроллинга, методика оценки эффективности управленческих решений, принимаемых в режиме контроллинга, научная новизна предлагаемого методического аппарата состоит в расчете индикатора рыночной деятельности как интегральной характеристики рентабельности инвестиций в маркетинг и коэффициента развития предприятия.

Степень использования. Основные результаты проведенного исследования внедрены в практику управленческой работы отечественных предприятий и организаций, ГНУ «Институт экономики НАН Беларуси», а также применяются в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет».

Область применения: основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности отечественных предприятий, в учебном процессе экономических высших учебных заведений.

SUMMARY

Olga Balabanovich

Formation mechanism of controlling in enterprises in Republic of Belarus

Keywords: the concept of controlling, controlling tools, service controlling, controlling system, the mechanism of controlling, methodical maintenance and support of decision-making, performance evaluation.

Research objective: develop theoretical and methodological basis for the formation of the controlling concept and mechanism for its implementation in the enterprises of the Republic of Belarus.

Methods of the research: comparative analysis, synthesis received rezultatov, method of expert estimates, methods of collecting primary and secondary information, monographic, economic- mathematical modeling and graphical methods.

Scientific newness of the findings. The most significant scientific result of research is development: formulated and adapted to the concept of controlling domestic conditions, the novelty of which is to justify the high mobility of the content of this category in understanding and controlling the functions of the system, developed guidelines for the formation of a controlling system in enterprises other than the existing choice of process-functional or systemic approach depending on the characteristics of the company, its needs and capabilities, providing an effective solution to cross-functional issues and create conditions for the implementation of identified goals of the company, the controlling mechanism in enterprises, scientific innovation which is in its high adaptability to the existing resource potential businesses and variability of possible models controlling, method of estimating the effectiveness of management decisions made in the mode of controlling, scientific novelty of the proposed methodological apparatus consists in calculating the indicator of market activity as an integral characteristic of the ROI of marketing and business development factor.

Degree of application. The main results of the research put into practice the management of domestic enterprises and organizations, SSI «Institute of Economics of NAS of Belarus», and are also used in educational process of the educational establishment «Belarusian State Economic University».

Sphere of usage: main results of the study can be used in the practice of domestic enterprises in the learning process of economic universities.

Редактор *Е.Г. Сазончик*
Корректор *А.С. Мигно*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 16.12.2013. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 66 экз. Заказ 287

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0494500 от 08.04.2009.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0494173 от 03.04.2009.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.