

УДК 657.1

Ю.А. Котлова,

канд. экон. наук, доцент кафедры

бухгалтерского учёта, анализа и экономической безопасности

Хабаровского государственного университета экономики и права

К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА
В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ СТОИМОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

В статье рассматриваются вопросы интеграции в рамках системы контроллинга концепции управления стоимостью экономического субъекта и системы сбалансированных показателей как эффективных инструментов достижения устойчивости и экономической безопасности экономического субъекта.

Ключевые слова: концепция стоимости, контроллинг, сбалансированные показатели, стратегия, экономическая безопасность.

The article examines the issues related to integration within the controlling system for the concept of cost management of an economic entity and the system of balanced indicators as effective tools to achieve sustainability and economic security of an economic entity.

Keywords: cost concept, controlling, balanced indicators, strategy, economic security.

В современных условиях глобальных экономических и политических изменений экономические субъекты нуждаются в инструментах быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям функционирования, которые стали бы гарантом их экономической безопасности и позволяли бы им формировать свою долгосрочную конкурентную стратегию.

Очевидно, постоянно растущее конкурентное давление, нестабильность макроэкономической конъюнктуры и, как следствие, постоянный рост издержек суще-

ственно усложняют экономическим субъектам условия ведения деятельности и становятся препятствиями на пути достижения ими оперативных и стратегических целей функционирования. Эти факторы требуют своевременного реагирования управленческого персонала на вызовы внешней среды и достижения стратегических целей экономического субъекта.

Стремление экономического субъекта к состоянию эффективного функционирования и длительность эффективного периода функционирования представлены

множеством факторов, обусловленных условиями внешней и внутренней среды. Рассматривая экономический субъект с точки зрения системного подхода, делаем вывод о том, что он, как любая система, обладает ограниченными возможностями, определяющими пределы его функционирования в исходном состоянии, то есть имеет определённый жизненный цикл.

Учёные-экономисты отмечают, что экономические субъекты, как и живые организмы, имеют определённый жизненный цикл – они рождаются, растут, стареют и умирают. В обобщённом смысле жизненный цикл организации – это тот период времени, в течение которого экономический субъект проходит основные стадии своего развития.

Учёными-экономистами предложено большое количество моделей жизненного цикла организаций. Наиболее известные модели предложены такими авторами, как Л. Грейнер, И. Адизес, Ф. Глазл и Б. Ливехуд, Б.З. Мильнер, А.И. Пригожин, Л. Данко, В.М. Распопов, Г.В. Широкова и др. В основе предложенных моделей жизненного цикла каждый автор ориентировался на различные организационные характеристики. Кроме того, авторами выделены различные этапы развития экономического субъекта и разное их количество [1; 3; 4; 8; 9].

Так, модель развития организации,

предложенная Л. Грейнером, ориентирована на выделение пяти стадий [4].

И. Адизес выделил десять закономерных последовательных этапов жизненного цикла экономического субъекта, которые с достаточной степенью условности можно сгруппировать в два больших этапа – этап роста и этап старения [1]. Модель Б. Ливехуда и Ф. Глазла выделяет четыре фазы развития предприятия [3].

В то же время, несмотря на значительные отличия предложенных моделей жизненных циклов, можно сделать общие выводы: существует определённая последовательность стадий жизненного цикла экономического субъекта; переход к каждой последующей стадии связан с серьёзной организационной перестройкой; каждая стадия является следствием предыдущей.

Не будем в рамках данной статьи глубоко разбирать сущность всех предложенных авторами моделей жизненного цикла. Отметим лишь, что, обобщив различные модели, с определённой долей условности можно утверждать, что любой экономический субъект в своём развитии проходит четыре основные стадии:

- 1) зарождение (создание) предприятия;
- 2) рост деловой активности;
- 3) зрелость;
- 4) спад (упадок).

Все это в определённой степени предсказуемые изменения состояния экономи-

ческого субъекта, которые протекают во времени с определённой периодичностью, последовательностью.

Очевидно, каждая стадия жизненного цикла экономического субъекта обусловлена в том числе влиянием на него различных как внешних, так и внутренних факторов, возникающих на данном отрезке времени. При этом каждой стадии будут соответствовать факторы, оказывающие влияние на финансово-экономическую стабильность функционирования экономического субъекта.

Знание и планирование жизненного цикла, его финансового обеспечения позволяют экономическому субъекту минимизировать зависимость финансового результата от воздействия внешних и внутренних факторов [2].

В связи с этим руководство экономического субъекта должно иметь возможность своевременно определять, в какой момент времени возникает необходимость проведения преобразований для перехода в новое качественное состояние.

Как было сказано выше, одним из гарантов положительной динамики существования экономического субъекта, его долгосрочной конкурентоспособности, является достижение им состояния экономической безопасности. В качестве последней мы рассматриваем такое состояние экономического субъекта, при котором жиз-

ненно важные его интересы защищены, ресурсы используются максимально эффективно, достигается состояние долгосрочной стабильности и резистентности к внешним и внутренним угрозам на протяжении всего жизненного цикла.

В указанном аспекте на первый план выходят вопросы совершенствования процессов управления экономическим субъектом и применения прогрессивных концепций и инструментов управления. При этом достичь оптимального уровня управленческих воздействий на экономический субъект возможно путём формирования единого информационного пространства и интеграции функций управления в единую информационную систему.

Обеспечение экономической безопасности базируется на максимальной оперативности, надёжности и полноте информации.

В связи с этим концепция контроллинга становится наиболее перспективным направлением решения обозначенных выше проблем. Поскольку именно контроллинг позволяет интегрировать функции планирования, учёта, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта с тем, чтобы формировать адекватную, качественную и своевременную информацию всем уровням управления.

Контроллинг позволит руководству экономического субъекта не ограничи-

ваться мониторингом ситуации, а оперативно и своевременно корректировать ключевые показатели, обеспечивающие состояние резистентности и экономической безопасности. А значит, контроллинг сам выступает механизмом, способным обеспечить взаимосвязь стратегии развития экономического субъекта с оперативным функционированием и контролем.

При этом отметим, что основными элементами, входящими в систему контроллинга и функционально её обеспечивающими, выступают учёт, планирование анализ и контроль. Их задача заключается в снижении возможных рисков (как информационных, так и финансовых) неверных управленческих решений экономического субъекта, контроле индикаторов уровня резистентности и экономиче-

ской безопасности экономического субъекта, а также выявлении и оценке влияния наиболее существенных риск-факторов.

Одним из важнейших инструментов контроллинга является определение системы показателей, позволяющих с достаточной точностью измерять процессы деятельности экономического субъекта. Формирование системы таких показателей должно основываться на интеграции и консолидации информационных потоков отдельных учётных систем. Очевидно, набор показателей определяется сферой деятельности, потребностями и возможностями конкретного экономического субъекта, что даёт возможность выявлять стратегический потенциал экономического субъекта и количественно оценивать наиболее «узкие места» в его деятельности.

Таблица 1 – Обзор концепций, реализующих идеи расчёта показателей эффективности

Концепция управления	Автор	Год
Management by Objectives (Концепция управления по целям)	П. Друкер	1954 г.
Tableau de bord (Система (таблица) показателей)	Ж.Л. Мало	1932 г.
Total Performance Scorecard (Универсальная система показателей деятельности)	Р. Хьюберт	2003 г.
Total Quality Management, (Всеобщий менеджмент на основе качества)		70-е гг. XX в.
Управление результативностью (.Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management)		90-е гг. XX в.
Система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость)	С. Штерн	начало 1990-х гг.
Пирамида деятельности компании	К. Мак-Найр, Р. Линч и К. Кросс	1990 г.
Модель стратегических карт	Л. Мейсель	1992 г.
Efective Progress and Performance Measurement (Система оценки эффективности деятельности и роста)	К. Робертс и П. Адамс	1993 г.
Система сбалансированных показателей (ССП)	Д. Нортон и Р. Каплан др.	1992 г.



Рисунок – Типовой набор ключевых показателей деятельности (KPI) экономического субъекта

Идеи формирования интегрированного инструмента управления эффективностью бизнеса на основе разработки системы показателей учёные предлагают не впервые. Кроме того, многие концепции управления в основе своей предлагают разработку системы показателей. Основные из этих концепций обобщены в таблице 1. На рисунке представлен типовой набор ключевых показателей эффективности экономического субъекта (Key Performance Indicator).

Качественный выбор сбалансированных показателей позволяет перевести стратегические цели экономического субъекта в чёткий план оперативной деятельности отдельных центров ответственности и оценить результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью определения ключевых показателей эффективности. Определение ключевых показателей позволяет полу-

чать достоверную, оперативную, актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности компании, позволяющую оценить меру приближения к выполнению стратегии компании. Известно, что система сбалансированных показателей включает следующие составляющие: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Для каждой из этих групп должны быть отобраны ключевые показатели, отбираемые по следующим критериям:

- насколько данный показатель отражает степень достижения стратегических целей экономического субъекта;
- насколько понятно и однозначно определение;
- насколько показатель полезен для принятия управленческих решений.

В таблице 2 приведён возможный набор ключевых показателей экономического субъекта.

Таблица 2 – Возможный набор ключевых показателей в системе сбалансированных показателей экономического субъекта

Составляющая сбалансированной системы	Набор ключевых показателей (KPI)
Финансовая	Рентабельность активов – ROA
	Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации – EBITDA
	Стоимость инвестированного капитала – CE
	Коэффициент финансовой устойчивости
	Коэффициент ликвидности
Клиентская	Доля рынка
	Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей
	Индекс приверженности потребителей
	% новых клиентов, обратившихся в организацию
	Уровень цены по отношению к среднему по отрасли
Внутренние бизнес-процессы	Среднее время обработки запроса клиента
	Время производственного цикла
	Удельный вес административных расходов в общем объёме выручки
	Среднее время согласования документов
	Доля стабильных бизнес-процессов
	Доля измеряемых бизнес-процессов
	Количество реализованных улучшений бизнес-процессов
	Среднее количество внешних выходов клиентских бизнес-процессов
Обучение и развитие персонала	Производительность персонала
	Уровень удовлетворённости персонала
	Прибыль на одного сотрудника
	Текучесть персонала
	Коэффициент взаимозаменяемости

Современная экономическая и политическая ситуация в мире обусловила смещение акцентов в управлении экономическим субъектом от стремления к максимизации положительного финансового результата деятельности к максимизации его стоимости.

Сегодня экономические субъекты вынуждены вести деятельность в условиях нестабильности внешней среды, геополитических неожиданностей, жёсткой конкуренции и, как следствие, значительных рисков. Зачастую экономические субъекты действуют интуитивно, не имея чётких ориентиров в реализации своих стратегических планов. На этом фоне по ряду

субъективных и объективных причин компании не уделяют необходимого внимания на взаимосвязи важнейших подсистем управления, таких как финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации персонала. Это в конечном итоге не позволяет им достичь желаемого уровня экономической безопасности. Практическая реализация экономическими субъектами концепции контроллинга, базирующейся на определении сбалансированных показателей и выявлении ключевых показателей, позволит ограничивать круг стратегических задач и направлять имеющиеся у экономического субъекта

екта ресурсы (технологические, финансовые, информационные, кадровые) на достижение целей и реализацию принятой стратегии.

Разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности является одним из методов достижения состояния резистентности экономического субъекта к негативным воздействиям нестабильной внешней среды и тем самым обеспечения его экономической безопасности.

Список использованных источников

- 1 Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна; пер. с англ. СПб. : Питер, 2007.
- 2 Барулина Е. В. Управление стоимостью компании : финансовый контроллинг, менеджмент, информационно-сервисное обеспечение : монография / Е. В. Барулина, С. В. Барулин. М. : РУСАЙНС, 2016.
- 3 Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл; Б. Ливехуд; пер. с нем. Калуга : Духовное познание, 2000.
- 4 Грейнер Л. Управление в социальных и экономических системах : учеб. пособие / Л. Грейнер; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. Пенза : ПГУАС, 2006. С. 339.
- 5 Друкер П. Менеджмент 21 века / П. Друкер. М. : Альпина + Бизнес Букс, 2004. 272 с.
- 6 Рой Жан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Жан Рой, Ветер Магнус, Ольше Нильс-Горан; пер. с англ. М. : Вильямс, 2004. 304 с.
- 7 Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. М. : Олимп-Бизнес, 2013. 210 с.
- 8 Пригожин А. И. Современная социология организации : учебник / А. И. Пригожин. М. : Интерпракс, 1995.
- 9 Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. М. : Магистр, 2009. 333 с.
- 10 Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности : как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Хьюберт; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 26.
- 11 Шемякин Е. Л. Система сбалансированных показателей как главный инструмент контроллинга в нефтяных компаниях / Е. Л. Шемякин // Молодой учёный. 2015. № 19. С. 444–446.
- 12 Adams C. & Roberts P. You Are What You Measure (Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd, 1993), p. 504–507.
- 13 Maisel L.S. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, Journal of Cost Management, Summer 1992, p. 47–52.
- 14 McNair C.J., Lynch R.L. & Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?, Management Accounting, November 1990, p. 28–35.