

## РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### **Актуальность темы.**

В современной экономике быстро изменяются факторы как внешней, так и внутренней среды организации, что существенно повышает требования к оперативности получения информации необходимой для принятия управленческих решений. Данная проблема входит в круг задач, решаемых в рамках функционирования системы контроллинга, направленной на методическое и информационное обеспечение системы управления.

Происходят законодательные и технологические изменения, корректируется маркетинговая политика конкурентов, ужесточается конкурентная борьба на рынках. Как следствие, возрастают требования к скорости и качеству принятия управленческих решений. Сложность экономических отношений на рынке предполагает более активное использование научного подхода для принятия качественных решений. Менеджмент ограничен в принятии решений ресурсами, которыми обладает предприятие, организационной структурой предприятия, персоналом, системой управления. Поэтому возникает необходимость оперативного обеспечения управления всеми необходимыми ресурсами для принятия своевременных решений. Это – информационное обеспечение, система учета и отчетности, методическое обеспечение (планирования, реализации решений, контроля и формирование рекомендаций).

Учитывая высокие темпы изменений, в настоящее время важно поддерживать актуальность данных в режиме реального времени, недостаточно получать информацию периодически с разрывами во времени. Задачи монотонного обеспечения управления может решать система контроллинга, что подчеркивает роль контроллинга в деятельности современного предприятия, актуальность рассмотрения данной темы.

В настоящее время система контроллинга часто внедряется в промышленных организациях во всех развитых западных странах, а в России распространена пока не так широко.

**Степень разработанности проблемы.** В России большая часть научных работ, посвященных контроллингу, является зарубежной. Как независимая концепция контроллинг развивался в США и Германии. Известные зарубежные ученые, которые исследовали данный вопрос: П. Хорват, И. Ансофф, Р. Манн, Р. Акофф, Д. Хан, Х. Майер, Х. Фольмут и др. В России исследовали контроллинг С.Г. Фалько, Ю.П. Анискин, Е.А.

Ананькина, А.М. Карминский, Н.Г. Данилочкина, Н.И. Оленев, Р.А. Фатхутдинов, Э.А. Уткин и др.

Существует много трактовок термина «контроллинг», которые различаются по своему значению, что обуславливает необходимость систематизации терминологии. Многие ученые утверждают, что концепция контроллинга самостоятельна (П. Хорват, Э. Майер, Р. Манн и др.). Работы этих ученых переведены на русский язык и являются основополагающими для разработок отечественных ученых в этой сфере. А. Беккер является наиболее популярным среди ученых, не признающих самостоятельность концепции контроллинга. Он имеет существенно отличающуюся от других позицию относительно эффективности контроллинга и его самостоятельности.

Многие ученые используют разные понятия определения термина «контроллинг», также нет единого мнения относительно цели контроллинга и круга его задач. Часто они не сходятся в определении задач, выполняемых контроллингом в рамках одной цели, хотя многие различают стратегические и оперативные задачи.

До настоящего момента авторы не акцентировали внимание на проблеме скорости предоставления информации для оценки степени достижения целей в системе контроллинга.

Целесообразно рассмотрение эволюции концепции контроллинга, обобщение определения контроллинга, выделение этапов создания системы контроллинга на промышленном предприятии, а также разработка современных теоретико-методических подходов, обеспечивающих предоставления информации в режиме реального времени для оценки степени достижения целей в системе контроллинга. Данные проблемы рассматриваются в диссертационной работе, которая соответствует п. 10.9. «Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла» паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ.

**Гипотеза исследования.** Автор предполагает, что цикл управления, обеспеченный системой контроллинга, имеет прямую связь между контролем и планированием. Такая связь на оперативном уровне обеспечивает управляющее воздействие без участия лица, принимающего решения, в соответствие со стратегическими и тактическими целями в режиме реального времени. Это снижает нагрузку на менеджмент, повышает его эффективность, а также существенно увеличивает скорость предоставления актуальной информации для принятия управленческих решений.

**Проблема исследования.** Существующие теоретико-методические подходы оценки достижения целей в системе контроллинга не обеспечивают достаточную скорость предоставления информации для принятия управленческих решений. Недостаточно разработана методическая база оценки достижения целей в системе контроллинга для обеспечения прямой связи контроля и планирования в цикле управления.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методических подходов к оценке достижения целей в системе контроллинга промышленной организации.

**Задачи исследования.** Для достижения поставленной цели поставлены и решены следующие задачи:

1) исследованы и систематизированы существующие подходы к развитию концепций контроллинга;

2) разработана система контроллинга на основе конкретизации понятия «контроллинг» и его системообразующих основ;

3) обоснована необходимость внедрения системы контроллинга в управление организации;

4) определён цикл управления предприятием, обеспеченный системой контроллинга;

5) разработаны и апробированы методические подходы к оценке степени влияния внешних и внутренних факторов на систему контроллинга;

6) предложены процессы и этапы создания системы контроллинга на промышленном предприятии;

7) систематизированы методики и экономико-математические методы, используемые в стратегическом, тактическом и оперативном контроллинге;

8) разработаны и апробированы методические подходы к оценке целевых показателей финансов в контроллинге с учетом принципов проектного и процессного подходов на всех уровнях системы контроллинга;

9) разработана и апробирована методика многоуровневой корректировки оперативного плана на тактическом и оперативном уровнях системы контроллинга;

10) разработана и апробирована методика формирования интегральной оценки степени достижения общей цели на стратегическом уровне системы контроллинга.

**Объект исследования** – система управления организации.

**Предмет исследования** – методическое обеспечение управления организации на основе системы контроллинга.

## **Научная новизна результатов исследования и личный вклад автора**

1. Конкретизировано понятие контроллинга, акцентировано внимание на том, что функции управления воздействуют на управляемую систему, а контроллинг – на управляющую, поддерживая и интегрируя сами функции управления. Контроллинг рассматривается как концепция, а система контроллинга – как система обеспечения управления. Определено позиционирование службы контроллинга на предприятии с учетом конфликта интересов менеджеров и акционеров. Конкретизированы элементы и уровни системы контроллинга. Представлена иерархия элементов. Определены методики оценки достижения целей, применимые на различных уровнях системы контроллинга. Предложена графическая схема отображения системы контроллинга на всех уровнях. Это позволяет точнее представлять взаимодействие элементов системы на практике.

2. Предложены и апробированы методические подходы к непараметрической оценке степени влияния внешних и внутренних факторов на систему контроллинга на основе периодизации. Конкретизированы внутренние и внешние факторы, влияющие на систему контроллинга. Такой подход позволит выделить наиболее существенные факторы на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

3. Предложены процессы и этапы создания системы контроллинга на промышленном предприятии, позволяющие создавать систему контроллинга, адаптированную под существующие внешние и внутренние факторы каждой конкретной организации, а также в соответствии с предложенными автором элементами.

4. Предложен и апробирован методический подход к формированию целевых показателей финансов на разных уровнях управления с использованием разработанных показателей сумм покрытия в соответствии с предложенными принципами, позволяющий разделять зоны ответственности и объективно оценивать достижение целей руководителями соответствующих уровней.

5. Скорректирован метод пооперационного учета затрат ABC на основе сформулированных принципов, объединяющих проектный и процессный подходы. Данный метод позволяет рассчитывать все необходимые суммы покрытия в реальном времени на проектно-ориентированных предприятиях, работающих в соответствии с процессным подходом. Такой метод позволяет быстрее получать информацию необходимую для оценки достижения финансовых целей предприятия и учитывает всю сложность специфики проектного подхода, что особенно важно при индивидуальном подходе к разработке продукции, особенно в инновационной сфере.

6. Предложен скорректированный цикл управления предприятием, обеспеченный системой контроллинга. Центральное место в цикле

занимает планово-контрольная система, предполагающая прямую связь между контролем и планированием. Описаны специальные требования ко всем элементам. Особенно важно методическое обеспечение оценки достижения цели для работы планово-контрольной системы, в том числе наличие постоянно корректируемого оперативного плана с опережающими показателями, обеспечивающего достижение конечных показателей данной системы. Такой цикл позволяет оперативно реагировать на отклонения от плановых показателей без участия лица, принимающего решения.

7. Разработана и апробирована методика многоуровневой корректировки оперативного плана на тактическом и оперативном уровнях системы контроллинга. Данная методика позволяет производить корректировку плана по определенному алгоритму без участия лица, принимающего решения, что предполагает наличие информационной системы на предприятии. Такой подход к оперативному планированию значительно сокращает временные затраты на техническую работу руководителя.

8. Разработана и апробирована методика формирования интегральной оценки степени достижения общей цели на стратегическом уровне системы контроллинга. Данная методика позволяет оценить ситуацию на предприятии в целом на основании критериев значимости показателей, которые определены лицами, принимающими решения, что значительно ускоряет процесс принятия решений.

#### **Апробация результатов научного исследования**

Основные положения исследования докладывались в 2009 – 2013 годах на научно-практических конференциях, симпозиуме и конгрессе всероссийского и международного уровня:

1. III Международный конгресс по контроллингу, 17-18 мая 2013 г. – Санкт Петербург.

2. XIV всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», 9-10 апреля 2013 г. – Москва.

3. XIII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых МЭСИ, 7 апреля 2011 г. – Тверь.

4. I всероссийская научно-практическая конференция ЦЭИ, 7-8 февраля 2011 года. – Тверь.

Методические рекомендации, разработанные в рамках данного исследования, апробировались на заводах РФ, результаты представлены в настоящей работе, получены справки о внедрении:

1. ЗАО «Ингеокомпром», исх. № 1047 от 5 марта 2013;
2. ООО «Тверьстроймаш», исх. № 115 от 19 марта 2013;
3. ООО «Гидродинамика», исх. № 18 от 19 марта 2013;
4. ООО «СВД-Промтент», исх. № 28 от 15 апреля 2013.

## Публикации

По теме диссертации опубликованы 11 научных работ, в том числе 2 – в изданиях рекомендованных ВАК. Общий объем публикаций составляет 4,57 авторских листа.

### Список работ, опубликованных по теме диссертации

#### *Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК*

1. **Лихтарев Л.Ю.** Оценка финансов проектно-ориентированных предприятий в контроллинге // *Контроллинг*. – 2012. – № 3(45). – С.50–57 (0,52 п.л.).

2. **Горшенина Е.В., Лихтарев Л.Ю.** *Управление предприятием с помощью системы сбалансированных показателей в контроллинге* // *Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление»*. – 2012. – №26. – С. 66–81 (0,61 п.л.).

#### *Статьи в журналах и сборниках научных трудов:*

3. **Лихтарев Л.Ю.** Контроллинг как объект исследования // *Экономические исследования: Научный журнал* / [Электронный ресурс]. – 2011. – № 2. – Режим доступа: <http://erce.ru>. – Загл. с экрана (РИНЦ). – 0,90 п.л.

4. **Лихтарев Л.Ю.** *Проектно-процессный подход на предприятии* // *Актуальные вопросы рыночной экономики: сб. науч. трудов / под ред. Е.В. Горшениной*. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2010. – С. 65–77 (0,42 п.л.).

5. **Лихтарев Л.Ю., Горшенина Е.В.** Декомпозиция стратегических показателей BSC и многоуровневая корректировка плана в контроллинге // *Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 5 / Материалы XIV всероссийского симпозиума*. Москва, 9-10 апреля 2013 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2013. – 201 с. – С.88–91 (0,17 п.л.).

6. **Лихтарев Л.Ю.** Интернет-маркетинговые инновации на Тверской земле (контроллинг Интернет-маркетинга) // *Управление, финансы, право: тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики: сб. науч. трудов XIII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 7 апреля 2011 г.* – Тверь: Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики, Тверской филиал, 2011 (0,19 п.л.).

7. **Лихтарев Л.Ю.** Цели и задачи контроллинга в организации // *Актуальные вопросы современной экономической науки и практики* [Электронный ресурс]: сб. науч. трудов Первой всероссийской научно-практической конференции, 7-8 февраля 2011 года, г. Тверь. – Электрон. текст. дан. (1,4 Мб) – Тверь: ЦЭИ, 2011. – 145 с. (0,24 п.л.).

8. **Лихтарев Л.Ю.** Методические рекомендации по многоуровневой корректировке оперативного плана на тактическом и оперативном уровне системы контроллинга [Электронный ресурс] / Твер. гос. ун-т. – Электрон. дан. – Тверь, 2012. – Режим доступа:

<http://university.tversu.ru>. – Дата обращения: 16.04.2013. – Загл. с экрана. – 23 с. (0,53 п.л.)

9. **Лихтарев Л.Ю.** Методические рекомендации по формированию интегральной оценки степени достижения общей цели на стратегическом уровне системы контроллинга [Электронный ресурс] / Твер. гос. ун-т. – Электрон. дан. – Тверь, 2012. – Режим доступа: <http://university.tversu.ru>. – Дата обращения: 16.04.2013. – Загл. с экрана – 16 с. (0,35 п.л.)

10. **Лихтарев Л.Ю., Горшенина Е.В.** Планирование и оценка достижения целей в цикле управления PDCA, обеспеченном системой контроллинга // III Международный конгресс по контроллингу / Тезисы III международного конгресса. Санкт Петербург, 17-18 мая 2013 г. – СПб.: 2013. (0,12 п.л.).

11. **Лихтарев Л.Ю., Горшенина Е.В.** Планирование и оценка достижения целей в цикле управления PDCA, обеспеченном системой контроллинга // III Международный конгресс по контроллингу / Сборник научных трудов III международного конгресса. Санкт Петербург, 17-18 мая 2013 г. – СПб.: 2013. (0,52 п.л.).

### **Терминологический словарь**

*Контроллинг* – концепция обеспечения управления, направленная на долгосрочное развитие предприятия за счет координации и самоорганизации процессов менеджмента в соответствии с поставленными целями.

*Система контроллинга* – система обеспечения управления, координирующая процессы менеджмента и направленная на долгосрочное развитие и эффективное достижение целей предприятия.

*Цикл управления PDCA (Plan-Do-Check-Act)* – циклически повторяющийся процесс принятия решений, используемый в управлении. Также известен как Deming Cycle, Shewhart cycle, Deming Wheel или Plan-Do-Study-Act. Также известен как принцип Деминга-Шухарта, но Деминг предпочитал PDCA (Plan-Do-Study-Act) у Шухарта (Plan-Do-Check-Act).

*Сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard)* – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их

деятельности с точки зрения реализации стратегии при помощи ключевых показателей эффективности.

*Метод учета затрат ABC (Activity Based Costing)* – метод пооперационного учета затрат, позволяющий переводить накладные расходы в прямые затраты, в отличие от традиционного метода списания затрат.

*Сумма покрытия* – разность между выручкой от продаж и переменными затратами.