

УДК 330.658.005.5

JEL Classification: M10 M21

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Чернова В.В.

Одесский национальный экономический университет

Аннотация. Одним из направлений развития менеджмента, которое может обеспечить гибкость и надежность функционирования предприятия, изменяя технологию принятия управленческих решений, является стоимостно-ориентированная концепция управления. Предметом исследования является методологические принципы контроллинга в данной концепции. Ключевой задачей контроллинга в такой модели является построение системы планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия в рамках мониторинга изменений показателей стоимости. В настоящей статье описывается методика внедрения стоимостно-ориентированной системы управления, которая состоит из диагностики, проектирования и внедрения. Основным этапом является проектирование, где формируется видение будущей системы в соответствии с принципами концепции контроллинга - правилами, соблюдение которых призвано обеспечить эффективность управления. Такие принципы направленные на результаты, процессы и координацию деятельности. Принципы результатов раскрывают, что является критерием выполнения поставленных задач на каждом из этапов и шкалу их оптимальности, принципы процессов касаются характера и содержания деятельности, трактовки информационных потоков о внешних и внутренних бизнес-процессах, принципы координации определяют взаимодействие как между общими целями и задачами, так и внутри них. Проектирование системы контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента позволит обеспечить четкую взаимосвязь планов предприятия и текущей деятельности с факторами стоимости; интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия на увеличение стоимости; своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, учитывая отклонения от поставленных задач; учитывать интересы собственников и инвесторов, избегая манипуляций со стороны менеджмента.

Ключевые слова: принципы контроллинга, стоимостно-ориентированное управление, внедрение контроллинга.

MAIN PRINCIPLES OF CONTROLLING CONCEPT IN VALUE BASED MANAGEMENT

Viktoriya Chernova

Odesa National Economic University

Summary. One of the areas of management development, which can provide the flexibility and reliability of functioning of the enterprise, changing technology management decision-making is value based management. The subject of the study is methodological principles of controlling in this concept. A key challenge in controlling - such a model - is to build a system of planning, accounting, control and analysis of the enterprise within the framework of the monitoring indicators of the cost of the changes. This article describes the method of introduction of value based management, which consists of diagnosis, design and implementation. The main stage is the design formed by a vision of the future system in accordance with different codes and principles of the concept named controlling - the rules set by the control system and the functioning of essential requirements, compliance with the efficiency of management. Those principles aimed at results, processes and coordination. results of codes reveal what is the criterion of performance of tasks at each stage - and the scale of their optimality, processes, codes concerned the nature and content of activities, interpretation of information flow about internal and external business processes, coordination principles - define the interaction both between the general goals and objectives, as and within them. Controlling system design in value based management model will provide a clear link enterprise planning and current activities with cost factors; integrate and coordinate all the administrative processes of the enterprise to increase the value, to promptly respond changes in the external and internal environment, taking the deviations from the set objectives in considering with the interests of owners and investors, avoiding manipulation by management.

Keywords: controlling principles, value-based management, the introduction of controlling.

Постановка проблемы. Ряд внешних предпосылок, таких как нестабильность рыночной среды, обострение конкуренции на национальном и мировом рынках, интеграция экономической жизни и т.д. определил потребность бизнеса в системах управления, которые могут обеспечить гибкость и надежность функционирования предприятия и изменяют технологию принятия управленческих решений. Одним из направлений развития менеджмента в таком ключе является стоимостно-ориентированная концепция (Value Based Management), которая подразумевает, что устойчивое дальнейшее развитие предприятия предполагает рост его стоимости. Такое повышение, в качестве основной цели управления, находит выражение в максимизации показателя/показателей стоимости и характеризует эффективность менеджмента. Определенные связи и влияния управленческих решений на изменение стоимости является основной проблемой в применении такой концепции управления, которая решается с помощью построения и использования системы контроллинга, интегрирующей в себе инструменты информационно-аналитической и методологической поддержки менеджмента в процессе управления. Ключевой задачей контроллинга в такой модели является построение и использование системы планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия в рамках мониторинга изменений показателей стоимости. Изучение контроллинга в стоимостно-ориентированной концепции управления позволяет говорить о значительных резервах его совершенствования, особенно в области внедрения и применения на практике.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы Value Based Management (VBM) находятся в поле научных интересов многих зарубежных ученых: А. Дамодарана, П. Друкера, Т. Колера, Т. Коупленда, Ш. Пратта, А. Раппопорта, К. Уолша. Исследованию проблематики оценки и управления стоимостью также посвящены публикации ряда ученых постсоветских стран: Е.В. Брезицкой, В.Е. Есипова, В.В. Григорьева, Н.А. Мамонтовой, А.Г. Мендрула, Т.В. Момот, С.В. Рассказова, А.Н. Рассказовой, Г.Н. Роновой и др. Проблемам внедрения и развития контроллинга посвящены исследования А. Дайле, Р.С. Каплана, Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата, которые являются основателями концепций контроллинга в мире. Современные проблемы контроллинга широко освещаются в работах О.А. Ананькиной, Ю.И. Башкатовой, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминського, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько. Не обошли своим вниманием исследование контроллинга и отечественные ученые: Н.Д. Бабяк, И.Е. Давидович, О.А. Дегтярева, Д.С. Лозовицкий, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, А.А. Терещенко и др.

Нерешенные части общей проблемы. Изучение публикаций и исследований по данной тематике [1-6] демонстрирует, что, не смотря на обширное освещение вопросов управления стоимостью и контроллинга, вопросы теории и практики контроллинга в VBM концепции носит фрагментарный характер [7,8]. Исключения составляют Д. Хан и Х. Хунгенберг [9], которые, рассматривая реализацию стоимостно-ориентированной концепции контроллинга на примере больших корпораций уделили большое внимание целям, задачам и инструментам контроллинга на предприятиях с различной функциональной структурой. При этом не достаточно изученными остаются вопросы проектирования и внедрения такой системы на предприятии

Формулирование цели статьи. Целью статьи является освещение методики внедрения стоимостно-ориентированной системы управления, описание и структуризация основных принципов концепции контроллинга, адаптированных для модели VBM.

Изложение основного материала исследования. Построение стоимостно-ориентированной системы управления включает в себя следующие этапы: диагностика, проектирование и внедрение (таб.1).

Основная задача, которая ставится на этапе диагностики — это определение и исследование факторов, которые влияют на стоимость, их ранжирование и оценка степени влияния. Этап проектирования, в свою очередь, состоит из трех этапов: первый этап — формирование основных принципов концепции контроллинга как объединения понимания и трактовки информационных потоков с элементами планирования, учета, контроля и анализа, второй этап - разработка методологии, который включает в себя, в частности, выбор показателей стоимости. На третьем этапе формируется комплексная модель стоимости компании и проводится ее апробация на данных за прошлые периоды. Результат данного этапа - «Пилотный» проект, выраженный в управленческой отчетности предприятия, которая будет отправной точкой для дальнейшего внедрения в текущую деятельность предприятия (табл. 2).

Таблица 1 – Этапы внедрения стоимостно-ориентированной системы управления

Этап	Основные задачи	Действия в рамках решения задач
Диагностика	Определение факторов стоимости	Исследование, определение факторов Оценка степени влияния на стоимость Ранжирование
Проектирование	Формирование основных принципов контроллинга	Принципы результатов Принципы процессов Принципы координации
	Разработка методологии	Выбор показателей стоимости Определение критериев оптимальности
	Построение комплексной модели стоимости	Разработка модели расчета Тестирование по прошлым периодам «Пилотный» проект
Внедрение	Имплементация в текущую деятельность предприятия	Комплекс мер по внедрению Поэтапное включение всех подразделений в «Пилотный» проект Переход в режим текущей деятельности

Таблица 2 - Управленческая отчетность ПАО «Одескабель» («Пилотный» проект, фрагмент), тыс. грн.

Статья	Базовый год	Порядковый номер планируемого года			
		1	2	...	n
Отчет о финансовых результатах (управленческая отчетность)					
Объем реализованной продукции, работ, услуг без НДС	616 735,0	678 408,5	739 465,3		1 049 572,8
Операционные затраты (без амортизации)	-563 286,0	-617 351,7	-672 091,8		-944 615,6
Операционная прибыль до начисления амортизации, выплаты процентов и налогов (ЕБИТДА)	53 449,0	61 056,8	67 373,5		104 957,3
Амортизация	-15 899,0	-15 565,2	-15 718,5		-17 424,3
Операционная прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕБИТ)	37 550,0	45 491,6	51 655,0		87 533,0
Финансовые затраты	-27 254,0	-32 872,0	-32 183,3		-23 046,1
Прибыль до налогообложения (ЕВТ)	10 296,0	12 619,6	19 471,8		64 486,9
Налог на прибыль	-3 360,0	-2 650,1	-4 089,1		-12 897,4
Дивиденды		-4 374,4	-3 647,6		-41 896,0
Чистая прибыль	6 936,0	5 595,1	11 735,1		9 693,5

Этап внедрения предполагает комплекс мер по имплементации разработанной методологии в деятельность предприятия с поэтапным включением всех подразделений в «Пилотный» проект.

Этап проектирования отражает видение будущей системы управления, что и определяет его наибольшую важность. На данном этапе особое внимание должно быть уделено формированию принципов концепции контроллинга, основных правил, которые определяются параметрами функционирования системы управления [10, с. 104]. Условно их можно поделить на три группы – принципы результатов, процессов и координации (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные принципы концепции контроллинга

Принципы результатов — определяют, что является результатом на каждом из уровней управления, шкалу их оптимальности. В данную группу входит принцип стратегичности, реализуемый через механизм разработки долгосрочных, средне- и краткосрочных планов, которые являются отражением видения менеджментом развития предприятия. Стоимостно-ориентированное мышление менеджмента выражается в постоянном фокусе на факторах стоимости в процессе прогнозирования. Стратегическое - требует от команды менеджеров организации работы предприятия в режиме создания конкурентных преимуществ на рынке с целью увеличения стоимости предприятия. Тактическое мышление предполагает разработку мероприятий по реализации данной стратегии (рис. 2).

Принципы логики сбора и построения фактов проявляются в систематизации прогнозируемых данных по уровням от верхнего (монетарного) к нижнему (оперативному) с увеличением аналитических характеристик (рис.3). Целью деятельности (верхний уровень) является увеличение стоимости предприятия. Ниже систематизация прогнозируемых и фактических данных строится по уровням;

1. Монетарный. На этом уровне будут суммироваться данные по всем бизнесам компании. Группировка дается в разрезе основных разделов управленческой отчетности.

2. Стратегический. На этом уровне должны быть очерчены бизнес - единицы и в каждом из основных групп первого уровня должна быть разбивка по направлениям бизнеса.

3. Целевой. Этот уровень очерчивает основные направления деятельности в конкретной бизнес - единице.

4. Оперативный. На этом уровне даются все группировки, которые необходимы для планирования, учета и анализа на оперативном уровне. Являются специфическими для конкретного предприятия и должны учитывать особенности ведения каждого бизнеса.



Рисунок 2 - Принцип стратегичности концепции контроллинга

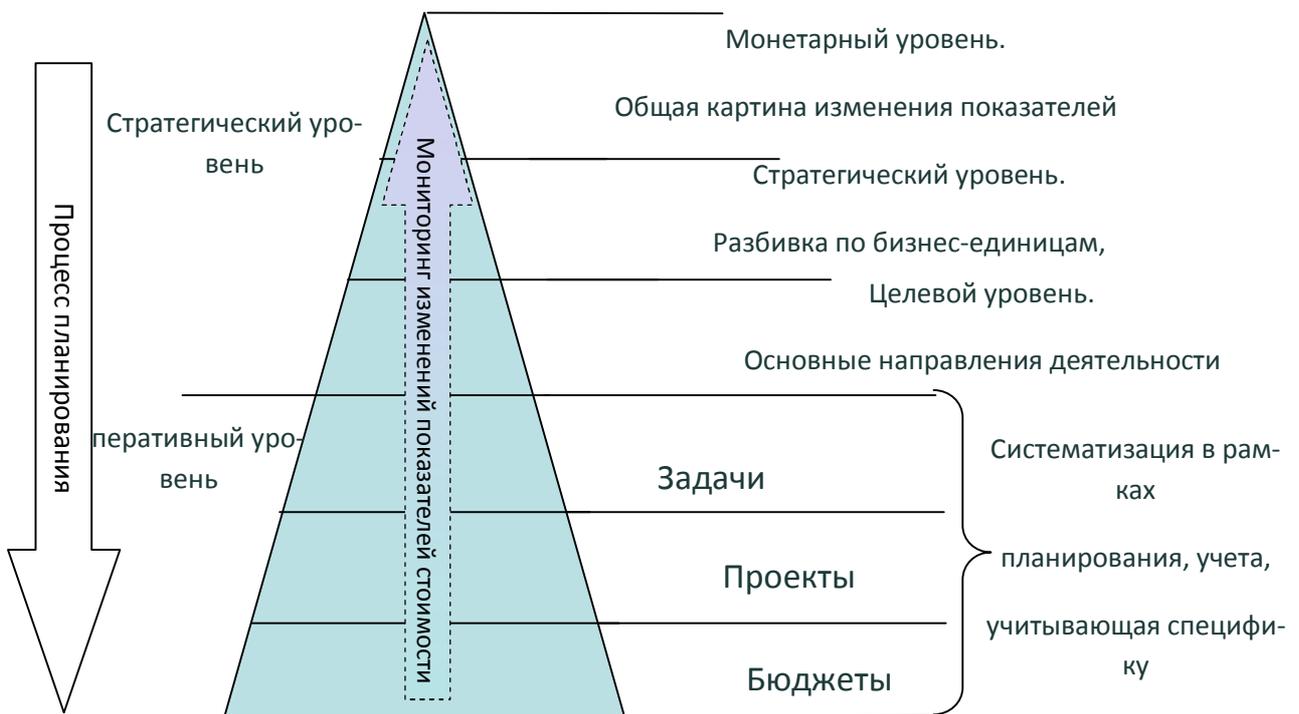


Рисунок 3 - Принцип логики сбора и построения фактов

Данные о деятельности в соответствии с этим принципом будут отражаться в управленческой отчетности (таб.3).

Таблица 3 – Аналитика по статье «Объем реализованной продукции, работ, услуг без НДС» («Пилотный» проект, фрагмент), тыс. грн.

Монетарный уровень – Статья	Базовый год	Порядковый номер планируемого года			
		1	2	...	n
Объем реализованной продукции, работ, услуг без НДС	616 735,0	678 408,5	739 465,3		1 049 572,8
Кабельно-проводниковая продукция (КПП)	400 877,8	440 965,5	480 652,5		682 222,3
Услуги	61 673,5	67 840,8	73 946,5		104 957,3
Другие проекты	154 183,7	169 602,1	184 866,3		262 393,2

Стратегический уровень - Статья	Базовый год	Порядковый номер планируемого года			
		1	2	...	n
КПП	400 877,8	440 965,5	480 652,5		682 222,3
ПАО "Одескабель"	320 702,2	352 772,4	384 522,0		545 777,9
Филиалы	48 105,3	52 915,9	57 678,3		81 866,7
Прочие юр. лица (ООО)	32 070,2	35 277,2	38 452,2		54 577,8

Целевой уровень – Статья	Базовый год	Порядковый номер планируемого года			
		1	2	...	n
КПП - ПАО "Одескабель"	320 702,2	352 772,4	384 522,0		545 777,9
Телефония	38 484,3	42 332,7	46 142,6		65 493,3
Волоконная оптика	81 779,1	89 957,0	98 053,1		139 173,4
ЛАН-кабель	76 968,5	84 665,4	92 285,3		130 986,7
Силовая группа	78 572,0	86 429,2	94 207,9		133 715,6
Радиочастотный кабель	25 656,2	28 221,8	30 761,8		43 662,2
Нагревательный кабель	19 242,1	21 166,4	23 071,3		32 746,7

Мониторинг изменений и влияния управленческих решений на факторы стоимости происходит, напротив, от нижнего уровня к верхнему.

Вторая группа принципов концепции контроллинга — это принципы процессов, которые определяют характер и содержание деятельности, трактовку информационных потоков о внешних и внутренних бизнес-процессах. К ним относится принцип регулирования динамики развития организации [11]. Одни процессы требуют ускорения, другие, наоборот, торможения. Оптимальное сочетание первого и второго позволяет распознавать и выявлять положительные и отрицательные тенденции, что дает возможность влиять на них соответствующим образом.

Принцип постоянного мониторинга, контроля и анализа тенденций также так же принадлежит к группе процессов. Причем постоянство отражает не только промежутки времени, но и этапы процессов и точки контроля на всех уровнях; формируя и сопоставляя их сравнительные оценки, что позволяет своевременно устранить отклонения в работе предприятия, диагностируя негативные признаки на ранних стадиях.

Третья группа принципов концепции контроллинга включает в себя принципы координации, которые определяют взаимодействие как между общими целями и задачами, так и внутри них. Принцип вложенности, который подразумевает привязку любого факта хозяйственной деятельности к показателям стоимости и принцип структурного взаимодействия, предполагающий, что решение поставленных задач не ограничивается рамками подразделений. Менеджмент должен уметь обобщать процессы и явления, видеть не проблему в задачах со многими переменными, а возможность для развития и роста стоимости предприятия.

Выводы. Принципы концепции контроллинга - это основные правила, которые определяются параметрами функционирования системы управления и важнейшими требованиями, соблюдение которых призвано обеспечить эффективность управления.

Проектирование системы контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента позволит:

- Обеспечить четкую взаимосвязь, как стратегических и оперативных планов предприятия, так и текущей деятельности с факторами стоимости;
- Интегрировать и координировать все управленческие процессы предприятия в направлении увеличения стоимости;
- Своевременно реагировать на изменения рыночной и внутренней среды, учитывая отклонения от поставленных задач;
- Учитывать интересы собственников и инвесторов, избегая манипуляций со стороны менеджмента.

Перечень ссылок.

1. Фалько С.Г. Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях / С.Г. Фалько // *Контроллинг: технологии управления*. – 2014. – № 1. – С. 16 - 21.
2. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту(теоретико-методологічний аспект) / Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М.: [монографія]. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
3. Щербаков Д.С. Современная концепция контроллинга в производственном бизнесе / Д.С. Щербаков // *Российское предпринимательство*. – 2007. – № 9-2 (98). – С. 20-25.
4. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
5. Мамонтова Н.А. Управління вартістю компанії: теоретико-методичні аспекти / Н.А. Мамонтова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – №8. – С. 135 – 139.
6. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: [Монографія] / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
7. Алешина Е.И. Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга / Е.И. Алешина. // *ИВД.* – 2012. №4-2. – С.185-188.
8. Луженская Ю. Ю. Система контрольных показателей как инструмент стратегического управления предприятием / Ю.Ю. Луженская, С. Б. Сулоева // *Вестник ВУиТ*. – 2015. – №1 (33). – С.140– 152.
9. Хан Д. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Д., Хунгенберг Х.; пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
10. Лавров А.Ю. История менеджмента: учеб. пособ. / А.Ю. Лавров, О.И. Рыбакова. – Чита: ЧитГУ, 2015. – 225 с.
11. Кушнир И.В. Антикризисное управление. [Электронный ресурс]: учеб. / И.В. Кушнир. – Библиотека экономики Кушнира. – 2010. –Режим доступа к учеб.: <http://www.be5.biz/ekonomika/u007/index.htm>

Стаття надійшла: 07.10.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 65.011.2

JEL Classification: L 20

СТРАТЕГІЧНЕ ЦІЛЕВИЗНАЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ПІД ЧАС ОБГРУНТУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Гросул В.А., д.е.н., професор

Филипенко О.М., к.е.н., доцент

Рачкован О.Д.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Анотація: Метою статті є обґрунтування необхідності та розробка системи цілей для формування стратегії адаптації підприємства до мінливого середовища функціонування з урахуванням специфіки торговельної галузі. В статті на основі узагальнення досвіду з питань стратегічного цілевизначення і враховуючи сутнісні характеристики стратегії адаптації, визначено стратегічну спрямованість адаптації як забезпечення життєздатності і ефективності функціонування підприємства торгівлі в довгостроковій перспективі на основі динамічного балансу з бізнес-середовищем. З огляду на це процес адаптації економічного суб'єкта у сфері торгівлі пропонується спрямувати на досягнення трьох основних цілей: забезпечення на основі коригувальних впливів: а) виживання, б) стабільного положення на ринку, в) стійкого розвитку і ефективного функціонування в довгостроковій перспективі. У запропоновану сис-