

УДК 658.15

З. Р. Мандражи

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова», г. Симферополь, email: zaremamandrazhi@gmail.com

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: контроллинг; эффективность; количественные показатели; качественные показатели; метод оценки; управление.

Внедрение контроллинга на предприятиях имеет вполне объективную необходимость. Соответственно, возникает вопрос оценки эффективности контроллинга по каждому из видов деятельности предприятия. К сожалению, не существует единой системы показателей оценки эффективности системы контроллинга, а существующие научные подходы требуют совершенствования. В статье, на основе критического анализа подходов ученых, исследованы методические аспекты оценки контроллинга в системе управления; обоснован ряд условий к показателям его эффективности; систематизированы количественные и качественные показатели эффективности его функционирования. Обосновано осуществление оценки эффективности контроллинга по результатам изменений системы управления и показателей деятельности предприятия в результате его внедрения. В статье предложена к использованию классификация качественных показателей оценки эффективности системы контроллинга на предприятии.

Z. R. Mandrazhy

State Budget Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea Crimean Engineering and Pedagogical University the name of Fevzi Yakubov, Simferopol, email: zaremamandrazhi@gmail.com

QUALITATIVE INDICATORS FOR EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE CONTROL SYSTEM

Keywords: controlling; efficiency; quantitative indicators; qualitative indicators; evaluation method; management.

The introduction of controlling in enterprises is quite objective. Accordingly, there is a question of assessing the effectiveness of controlling for each of the activities of the enterprise. Unfortunately, there is no single system of indicators for evaluating the effectiveness of the controlling system, and existing scientific approaches need to be improved. The article, based on a critical analysis of the approaches of scientists, examines the methodological aspects of controlling in the management system; a number of conditions to indicators of its efficiency are substantiated; quantitative and qualitative indicators of efficiency of its functioning are systematized. The assessment of the effectiveness of controlling based on the results of changes in the management system and performance indicators of the enterprise as a result of its implementation is substantiated. The article proposes to use the classification of qualitative indicators for assessing the effectiveness of the controlling system in the enterprise.

Имплементация системы контроллинга в деятельность организации явилась вполне рациональной необходимостью с целью обеспечения управляемости системы управления предприятием. Однако, данное понятие все еще имеет многозначность содержания в понимании разными представителями бизнеса и учеными. Тем более, если это касается инструментов контроллинга и способов оценки его эффективности.

Применение общего принципа понимания понятия «эффективности» как

отношения стоимостного выражения «эффекта» к стоимости «инвестированных для этого ресурсов» для системы контроллинга не всегда может быть возможным на практике. Это обуславливает серьезные вызовы для аналитического поиска оценочных альтернатив показателей и методических подходов оценки.

Цель исследования – идентифицировать и систематизировать качественные показатели оценки эффективности внедрения контроллинга на предприятии.

Материал и методы исследования

Методологической базой исследования послужили эмпирические и теоретические методы научного исследования, в том числе: диалектический метод, индукция и дедукция, анализ и синтез, научной абстракции, обобщения и классификации.

Результаты исследования и их обсуждение

Современные условия хозяйствования выдвигают перед предприятиями ряд требований в соответствии с изменениями рынка, а использование системы контроллинга позволяет быстро и эффективно определить их возможности и оперативно реагировать на них (рис.1). Контроллинг задействован на всех стадиях управленческого процесса, конечной целью которого является обеспечение конкурентоспособности и рентабельности предприятия.

Теоретическим и методическим аспектам системы контроллинга на предприятии посвятили свои труды отечественные ученые: Куприянова Т.А. [1], Костюкова Е.И., Фролов А.В., Романенко А.В. [2], Романовский М.В., Игнатьева М.Ю. [3], Худякова Т.А. [4], Бычкова С.М., Жидкова Е.А., Андреева О.О. [5], Нагибин А.В., Шерстобитова А.А. [6] и др. Решение проблем организационно-методологического построения системы контроллинга на отечественных предприятиях будет способствовать повышению качества и эффективности менеджмента и обеспечению развития микроэкономических систем.

Система контроллинга призвана обеспечивать эффективность принятия управленческих решений и способствовать оптимизации деловой стратегии предприятия. Практическая реализация стратегии устойчивого развития осуществляется системой контроллинга посредством мониторинга деятельности предприятия и отслеживания ее основных тенденций с целью предотвращения кризисных ситуаций. Однако существует сложность оценки эффективности контроллинга из-за отсутствия четкой системы показателей, отражающих насколько повысилось качество деятельности предприятия за счет его внедрения [3, 4]. При этом качественная оценка возможна, если информационно-аналитическая система

контроллинга обнаружила недостатки и отклонения, виновных лиц и предложила необходимые рекомендации для выхода из кризисной ситуации.

Для оценки эффективности контроллинга необходимо иметь совокупность показателей функционирования предприятия в течение определенного периода, критерии, имеющие качественные и количественные измерители, и методы, которые позволяют их оценить. На основе проведенного анализа методических подходов [3– 6] определены некоторые условия к системе показателей, позволяющей использовать ее как эффективный инструмент контроллинга, среди которых: сочетание стратегии с целями предприятия; формирование и представление количественной информации о финансовом и имущественном состоянии предприятия; компактность информации для решения оперативных целей и формирования стратегических, связанных с принятием решений на разных уровнях; возможность составления оперативных бюджетов и их влияние на достижение стратегических целей; формирование показателей деятельности предприятия для решения комплексных задач и др.

С целью обеспечения соответствия системы показателей целям контроллинга, необходимы их отбор, систематизация и совершенствование. Для обеспечения эффективности системы показателей как информационного элемента механизма контроллинга необходимо направить их на объективное отражение состояния и результатов разных видов деятельности предприятия [6]. Кроме того, показатели, входящие в систему, должны быть актуальными, динамичными, приемлемыми для использования при сопоставлении. Использование системы показателей позволяет не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и раскрыть причины ее возникновения, провести структурно-логический анализ факторов, влияющих на результативность деятельности предприятия [5]. С помощью системы показателей определяются конечные результаты функционирования предприятия; характеризуются его операционная, социально-трудовая, инновационная деятельность; уровень адаптации к внешним и внутренним факторам воздействия.

Таблица 1

**Качественные характеристики оценки эффективности системы
контроллинга компании**

№	Название показателя	Признаки оценки	Показатели оценки
Информационные признаки			
1.	Достоверность	Количество запросов (проверок) достоверности информации, профессиональный уровень и ответственность лиц, предоставляющих информацию	Количество обнаруженных ошибок в процессе проверки предоставленной информации
2.	Объективность	Перечень и количество субъектов, которые осуществляли обработку информации, содержательность информации	Отсутствие искажения информации после ее обработки разными субъектами
3.	Релевантность	Полезность и своевременность предоставления информации для потребностей управления разными структурными подразделениями предприятия	Влияние предоставленной информации отделом контроллинга на принятое управленческое решение (существенное, несущественная)
4.	Полнота	Отсутствие избыточности информации, ее дублирования разными отделами предприятия, частота внесения корректировок и уточнений	Соответствие предоставленных данных информации запросам руководства предприятия
5.	Своевременность	Наличие данных и информации в момент возникновения соответствующей записи системы управления предприятием	Уровень достижения цели принятого управленческого решения (высокие, низкие)
6.	Комплексность	Динамические и качественные показатели развития экономической, социальной и финансовой сфер деятельности предприятия	Уровень взаимозависимости показателей деятельности предприятия, отсутствие дублирования информационных запросов отдела контроллинга (высокие, низкие)
7.	Компаративность	Наличие результатов сравнения показателей деятельности с целью установления отклонений	Своевременность обнаружения и устранения отклонений между фактическими и плановыми показателями деятельности
Экономико-стратегические признаки			
8.	Уровень достижения экономических целей деятельности предприятия	Оценка уровня рентабельности деятельности предприятия	Прирост рентабельности деятельности предприятия за отчетный период
9.	Уровень достижения выбранной стратегии деятельности предприятия	Четкость и однозначность установленных качественных и количественных характеристик функционирования предприятия, к достижению которых оно стремится; наличие тактического планирования, которое направлено на достижение избранной стратегии развития предприятия	Уровень достижения реальных взаимосвязанных целей деятельности; обеспечение конкурентоспособного уровня в долгосрочной перспективе (высокие, низкие)
Организационно-управленческие признаки			
10.	Уровень координации деятельности разных уровней управления	Своевременность предоставления регулярных внутренних отчетов в разрезе процессов и достоверность, отраженной в них информации	Легкость доступа к управленческой информации

продолжение табл. 1

окончание табл. 1			
№	Название показателя	Признаки оценки	Показатели оценки
Организационно-управленческие признаки			
11.	Унификация внутренней отчетности и избежание излишка информации	Наличие сложных и непонятных статей, однозначность отражения сильных и слабых сторон деятельности предприятия	Полнота и актуальность предоставленной информации в разрезе запросов управленческого персонала
12.	Организация функциональных связей между работниками отдела контроллинга	Случаи нарушения ответственности работников за невыполнение функциональных обязанностей; отсутствие реализации принципа единства распоряительства	Уровень соблюдения дисциплины и ответственности во всех отделах, принимающих решение
13.	Профессиональный уровень исполнения должностных обязанностей и ответственности	Количество жалоб за отчетный период, среднее количество претензий в расчете на одного клиента предприятия	Выполнение положений должностной инструкции контроллера

Поскольку основной целью контроллинга является координация управления в направлении, обеспечивающем предприятию оптимальную эффективность, необходимую для достижения избранных целей, оценить эффективность контроллинга возможно только в динамическом сопоставлении функционирования предприятия до внедрения системы контроллинга и после, или проводить сравнение с предприятиями с аналогичными экономическими параметрами или конкурентами [1, 2]. То есть базисными, остаются методы, применяемые для оценки эффективности управления:

- группировок (состоит в выделении среди совокупности исследуемых предприятий однородных групп по различным общим признакам);

- рейтинговой оценки (осуществляется оценка эффективности управления предприятием на основании комплексного финансового мультипликатора, характеризующего состояние предприятия в целом, но не позволяет оценить управление маркетинговой, кадровой, инновационной деятельности);

- математической статистики (позволяет построить модель, в которой отражена зависимость одного показателя от совокупности других, его определяющих, однако осложняется большим количеством необходимой входной информации и невозможностью установления взаимосвязей между всеми показателями);

- матричный (используется для обобщенной оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, однако не может быть использован при оценке эффективности управления кадровой и маркетинговой деятельности, которые в основном характеризуются с помощью показателей, имеющих качественный характер);

- ранговой оценки (предусматривает разработку нормативной системы оценки показателей, которая упорядочивает показатели путем назначения им соответствующих рангов по закономерностям темпов их роста, однако не позволяет однозначно оценить уровень эффективности управления деятельностью);

- экспертных оценок (основывается на предположении, что экспертные знания позволяют оценивать эффективность управления предприятием, однако налицо субъективный элемент и вероятно ошибочное суждение при осуществлении оценок);

- нейроносетевой (предполагает, что нейроносети, основанные на предыдущих знаниях, способны оценивать, однако точность оценки зависит от количества накопленных знаний и необходимо четкое количественное выражение показателей).

Исследования современных подходов к оценке контроллинга дали возможность систематизировать качественные показатели эффективности его применения и выделить их по информацион-

ным, экономико-стратегическим и организационно-управленческим признакам (табл. 1).

Рассматривая процесс реализации контроллинга как совокупности инновационных мер в функциональных сферах управления предприятием, предложение по оценке эффективности контроллинга заключается в определении изменений после его внедрения:

- в прогнозировании (планировании) – расширение количества и повышение качественных параметров факторов и прогнозных изменений экономической ситуации, учитываемых в процессе прогнозирования;

- в учетной системе – построение эффективной системы управленческого учета и, как следствие, выявление негативных факторов и причин изменения экономической ситуации (обеспечивает экономию затрат, предотвращение вероятных убытков, неэффективное отвлечение средств, создание резервов и т.д.);

- в анализе – всестороннее раскрытие причин отклонений и влияние факторов на экономическую ситуацию, расширение возможностей использования резервов, оценка степени рисков, анализ будущего состояния (обеспечивает дополнительную прибыль, экономию издержек от устранения отрицательных отклонений);

- в контроле – сопоставление показателей различных факторов от заданных параметров (обеспечивает сокращение затрат деятельности);

- в мониторинге – расширение возможностей отслеживания информационных потоков предприятия (обеспечивает дополнительную прибыль, экономию издержек от устранения отрицательных отклонений);

- в интеграции – совершенствование взаимодействия подразделений (центров ответственности) на основе использования данных единого информационного пространства предприятия (обеспечивает улучшение коммуникации, высвобождение ресурсов);

- в координации (регулировании) – совершенствование взаимозависимости действий и использование инструментов внутри предприятия при реализации управленческого решения; согласование

целей отдельных подразделений (центров ответственности) предприятия;

- в консалтинге – улучшение качества информационной помощи в принятии управленческого решения (обеспечивает уменьшение вероятности отрицательных результатов деятельности и ее убыточности);

- в информационной поддержке – расширение возможностей получения своевременной и релевантной информации по всем сферам деятельности предприятия (обеспечивает повышение эффективности управленческих решений).

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, который обеспечивает эффективную обратную связь в контурах управления. Очевидно, что одним из конечных результатов внедрения контроллинга на предприятии является сокращение времени реакции экономического механизма на изменения внешней и внутренней среды, а также уменьшение управленческого риска.

Выводы

Обобщая результаты исследования, следует отметить, что постоянные изменения условий функционирования предприятий и основных функций управления обуславливают необходимость внедрения контроллинга, основной целью которого является формирование рациональных информационных потоков на предприятии.

Контроллинг можно охарактеризовать как направленную на перспективу систему информационной, аналитической, методической и инструментальной поддержки менеджмента для реализации управленческого цикла во всех сферах деятельности и процессах предприятия. Контроллинг является ключевым инструментом системы управления, необходимым для реализации стратегии устойчивого развития предприятия. Построенная и реализованная на принципах системности и комплексности информационно-аналитическая система контроллинга обеспечивает эффективность планирования, учета, контроля и анализа как отдельных локальных под-

систем, которые с учетом возможностей и требований функциональной и структурной интеграции должны быть адаптированы друг к другу, а в целом – к требованиям менеджмента предприятия.

Предложенная система показателей позволит сконцентрировать внимание

руководства предприятия на важнейших показателях, отражающих общую эффективность деятельности предприятия в контексте оценки эффективности контроллинга их деятельности и своевременно принять соответствующие управленческие решения.

Библиографический список

1. Куприянова Т.А. Контроллинг в системе управления промышленным предприятием // Вестник ЧелГУ. 2020. № 11 (445). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-sisteme-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem-1> (дата обращения: 12.11.2021).
2. Костюкова Е.И., Фролов А.В., Романенко А.В. Проблемы внутреннего контроля в управлении малым и средним бизнесом // Известия ТСХА. 2020. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnutrennego-kontrolya-v-upravlenii-malym-i-srednim-biznesom> (дата обращения: 12.11.2021).
3. Романовский М.В., Игнатъева М.Ю. Оценка эффективности формирования системы финансового контроллинга на производственных предприятиях в современных условиях // Финансовые исследования. 2016. № 1 (50). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-formirovaniya-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-proizvodstvennyh-predpriyatiyah-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 12.11.2021).
4. Худякова Т.А. Основные принципы моделирования управления предприятием на основе внедрения контроллинговых технологий // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printsiipy-modelirovaniya-upravleniya-predpriyatiem-na-osnove-vnedreniya-kontrollingovyh-tehnologiy> (дата обращения: 12.11.2021).
5. Бычкова С.М., Жидкова Е.А., Андреева О.О. Инновационные технологии для использования контроллинга // Техника и технология пищевых производств. 2019. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-dlya-ispolzovaniya-kontrollinga> (дата обращения: 12.11.2021).
6. Нагибин А.В., Шерстобитова А.А. Контроллинг как оценка деятельности бизнес-структуры и инструмент стратегического управления // Вестник ВУиТ. 2021. №1 (47). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-otsenka-deyatelnosti-biznes-struktury-i-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 12.11.2021).