

source Planning) - помимо всего прочего охватывает и взаимодействие с клиентами, оформление нарядов/заказов и технических заданий, поддержка заказчика на местах и т.д. Таким образом, если стандарты MRP, MRPII и ERP ориентированы на внутреннюю организацию предприятия, то стандарт CSRP включает в себя полный цикл - от проектирования будущего изделия, с учетом требований заказчика, до гарантийного и сервисного обслуживания после продажи. Суть концепции CSRP главным образом состоит в том, чтобы интегрировать заказчика (клиента, покупателя) в систему управления предприятием. Согласно данной концепции не отдел сбыта, а непосредственно сам покупатель размещает заказ на изготовление продукции, сам отвечает за правильность его исполнения и при необходимости отслеживает соблюдение сроков производства и поставки. При этом само предприятие может очень четко отслеживать тенденции спроса на его продукцию [2].

Комплексная информационная система управления предприятием (ERP) – это важнейший и незаменимый инструмент эффективного управления ресурсами предприятия. Единая информационная среда становится не только мощным средством сбора и анализа финансовой информации – это путь к реальному повышению конкурентоспособности и прибыльности, к привлечению инвестиций, а значит – к максимальным темпам роста бизнеса.

Опыт зарубежных предприятий показывает, что этап выбора системы управлением предприятия является одним из самых важных, и руководство предприятия должно быть крайне заинтересовано в выборе правильного решения. Любой проект в области автоматизации должен рассматриваться предприятием как стратегическое вложение средств, которое должно окупиться за счет усовершенствования управленческих процессов, повышения эффективности производства, сокращения издержек, и ставиться на один уровень с приобретением, например, новой производственной линии или строительством цеха.

От успешности решения данной задачи, в значительной степени зависит, то насколько успешным будет весь проект по внедрению системы автоматизации управления предприятием и удастся ли добиться ожидаемого эффекта. Зачастую нерешенность данной проблемы приводит к тому, что, израсходовав значительные ресурсы и реализовав технически правильную систему автоматизации управления предприятием, не удается достичь ожидаемых результатов, после чего менеджеры принимают решение о неэффективности подобной системы для компании и отказываются от её дальнейшей эксплуатации.

Затраты на интеграцию связаны с разработкой интерфейсов между системами и их дальнейшей поддержкой. Затраты на разработку могут составить 20–30% стоимости решения, а ежегодные затраты на сопровождение составят от 10 до 20% от общих затрат на интеграцию. Эти затраты растут от количества бизнес единиц, бизнес процессов и интегрируемых систем, каждая из которых имеет (и будет иметь) собственную поддержку и план смены версий. Согласно исследованиям Gartner Group, 2000 самых больших компаний в мире используют в среднем 49 различных приложений программного обеспечения и тратят около 24 миллиардов долларов, чтобы обеспечить взаимосвязь различных систем [3].

При всей своей значительной сложности этап технического внедрения информационной системы управления предприятием имеет пусть и сложные, но четко формализованные пути решения, то задача по модификации корпоративной культуры стандартных и универсальных решений не имеет. Другими словами внедрение современной ERP подобной системы на отечественном предприятии, где отсутствуют системы автоматизации управления предыдущих поколений, это проект революционных изменения не только бизнес процессов компании, но и корпоративной культуры.

Джерела та література

1. Ивлев В., Попова Т. Реорганизация и автоматизация систем управления предприятием. – <http://www.optim.ru>.
2. Гайфуллин Б., Обухов И. Современные системы управления предприятием. – <http://www.interface.ru>.
3. Решение SAP R/3 для большого бизнеса – корпоративные системы управления mySAP Business Suite.- <http://www.incom.ua>.

Мамонтова О.В.

РОЛЬ СИСТЕМЫ ТРЕНИНГОВ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Постановка проблемы. Если в настоящее время вокруг темы контроллинга ведется многочисленные споры среди теоретиков, то в практике применения контроллинга ситуация совершенно иная. В частности на предприятиях Южного берега Крыма в организационных структурах не встречаются отделы контроллинга и в штатном расписании указанных предприятий нет должности контроллера. Тем не менее, так как понятие контроллинг иностранного происхождения, то и в отечественной практике могут встречаться те же методы, правда имеющие иное название и достаточно большие отличительные особенности. Не смотря на всю свою привлекательность, методы управления, эффективно применяемые на зарубежных предприятиях не всегда дают тот же эффект в отечественной практике. Именно по этому внедрение новых методов управления, таких как, например система контроллинга, требует всестороннего изучения и сопоставления с уже имеющимися в отечественной практике аналогами зарубежных методик.

Анализ публикаций. Теоретические и практические вопросы применения системы контроллинга в управленческой деятельности современных предприятий широко обсуждаются в отечественной и

зарубежной литературе. В монографиях Пушкар М.С. [8], Сухаревой Л.А. и Петренко С.Н. [12], учебных пособиях Смирнова С.А. [10], Уткина Э.А. и Мырынюк И.В. [16], под ред. Н.Г. Данилочкиной [4], в переводной литературе немецких авторов Манн Р. и Майер Э. [6], Хан Д. [17], а так же в статьях современных ученых: Гладких Н. [1], Дунаева В.Н., Шумова В.А. [2], Килимнюк В. [3], Красник Н. [5], Новиковой И.В. [7], Ряшенцева В. [9], Скударь Г.М. и Канурной З.Ф. [11], Терещенко О.А. [14, 15], Штрайт Б. и Петрик Е. [18, 19, 20], Шульги Н. [21], Юркевич Я. [22].

Нерешенные ранее проблемы. Тем не менее среди указанных работ остается неохваченной проблема разработки методики внедрения системы контроллинга в деятельность отечественных предприятий в качестве инструмента менеджмента для устранения негативных последствий воздействия внешних и внутренних факторов и достижения поставленных перед предприятием целей.

Изложение основного материала. Само по себе явление интеграции одного экономического объекта с другим предусматривает их полное взаимодействие для решения определенных задач. Но степень интеграции для каждого хозяйствующего субъекта будет различной, так как еще до начала эксперимента в хозяйственной практике анализируемых предприятий могут быть использованы отдельные элементы интегрируемых объектов, несвязанные в единую систему. В этом случае важным аспектом исследования является предварительная оценка имеющейся степени интеграции, а так же анализ результатов которые предполагается получить в ходе проведения эксперимента, с целью определения его экономической эффективности.

Система контроллинга не может быть внедрена в деятельность предприятия единомоментно а, следовательно, требуется последовательность и поэтапность внедрения контроллинга. Кроме этого, подобная система может быть сформирована только внутри предприятия, что требует участия в процессе интеграции практически всех служб, как высшего, так и среднего и низшего звеньев управления предприятия.

С целью достижения интеграции контроллинга в систему управления предприятием на предварительном этапе необходимо определить имеющуюся в настоящее время степень использования отдельных элементов системы контроллинга для решения задач управления на современных предприятиях ЮБК. Для этого произведем выбор и обоснование показателей интеграции контроллинга в систему управления предприятиями и критериев оценки степени этой интеграции.

Под показателями интеграции изучаемых экономических объектов подразумевается использование отдельных элементов системы контроллинга в процессе принятия решений на различных уровнях управления изучаемых предприятий. В частности, для исследования были выбраны несколько традиционных методов контроллинга, применение которых может свидетельствовать о наличии на предприятии предпосылок для организации системы контроллинга с целью ее использования для принятия управленческих решений. К ним относятся:

1. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг);
2. Применение системы бюджетирования и анализа отклонений;
3. Применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль»;
4. Использование стратегического анализа;
5. Разработка инвестиционных проектов (рис. 1.).

По каждому из приведенных элементов системы контроллинга были разработаны уровни интеграции, которые можно оценить в балах (от нуля до двух), при этом для оценки того или иного уровня интеграции контроллинга в систему управления предприятием используется ряд критериев.

Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг). Этот показатель является первым и одним из важнейших методов системы контроллинга, так как именно на нем базируется система управления прибылью, соответствующая оперативному контроллингу. Оптимизация затрат предприятия при постоянном уровне продаж позволяет реально увеличить прибыль предприятия. Если калькулирование себестоимости характерно для производственной деятельности и сферы услуг, то что касается учета затрат, в этом вопросе отраслевых ограничений нет. Это связано с тем, что торговые, производственные, посреднические и др. предприятия нуждаются в организации управления затратами с целью максимизации прибыли. Таким образом, оптимизация учета затрат является первым показателем, используемым для оценки степени внедрения системы контроллинга в процесс управления предприятием.

В организации учета затрат на предприятии можно выделить несколько уровней. При этом для определения, какому уровню соответствует конкретное предприятие в данный момент, необходимо использовать группу критериев для оценки уровня организации учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

К критериям оценки уровня учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) можно отнести:

- Наличие учета затрат по местам их возникновения, с оценкой материальных, трудовых, амортизационных и других затрат.
- Обоснованный выбор метода калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом особенностей хозяйственной деятельности предприятия.
- Расчет калькуляции по каждому виду производимой продукции (оказываемых услуг) с целью принятия управленческих решений.

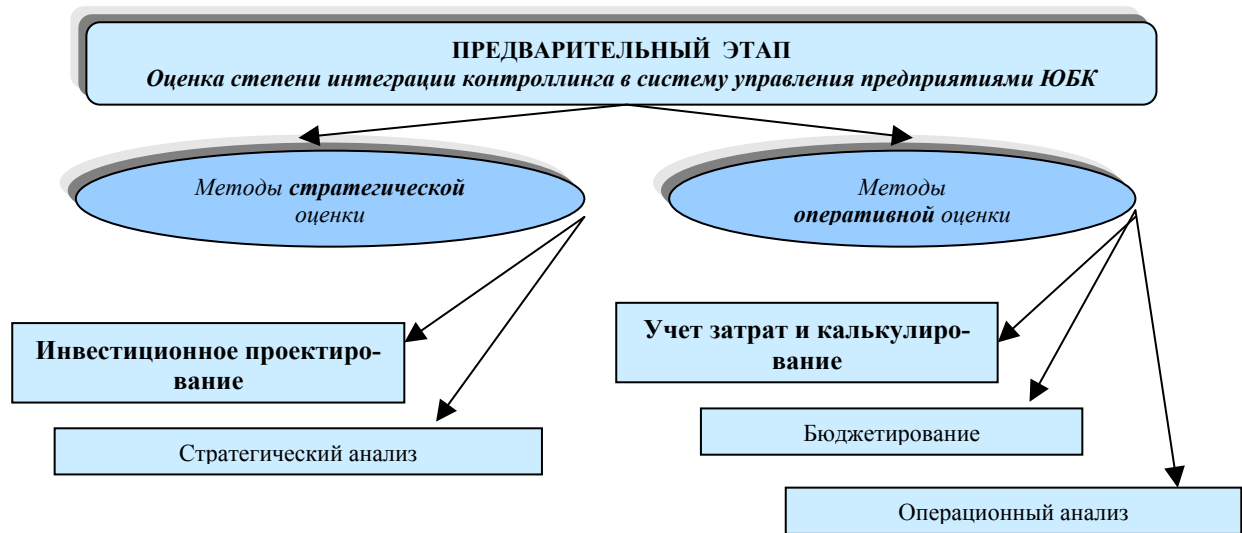


Рис. 1. Схема проведения оценки степени интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК

На основе приведенных критериев оценки можно выделить три уровня организации учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг):

Высокий – оптимизационный подход к управлению затратами на предприятии, при этом учету подвергаются не только материальные, но и трудовые, амортизационные и прочие затраты; использование соответствующих методов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) для принятия управленческих решений при ценообразовании или принятии дополнительных заказов и др.

Средний – наличие учета материальных затрат, но отсутствие учета других расходов; наличие формально составленной калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), не отражающей изменений происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

Низкий – разовые меры по организации учета затрат; отсутствие калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Таким образом, оценку уровня организации учета затрат и калькулирования себестоимости можно произвести в балах, присвоив низкому уровню – 0 баллов, среднему уровню – 1 бал и высокому уровню – 2 бала.

Применение системы бюджетирования и анализа отклонений. Вторым показателем для оценки степени интеграции контроллинга в систему управления предприятием может стать разработка бюджетов, их группировка в единую систему оперативного планирования или бюджетирования. Задача бюджетирования состоит в том, чтобы сориентировать систему управления затратами на планирование будущих затрат и принятие решения по их оптимизации, вместо констатации факта понесенных затрат, оптимизация которых уже невозможна. Сопутствующим элементом системы бюджетирования является сопоставление плановых и фактических затрат и анализ отклонений с целью дальнейшей корректировки бюджетов и принятия решений по корректировке политики управления предприятием в направлении достижения целей.

Для разработки и внедрения бюджетирования на предприятии необходимо выделить несколько уровней организации оперативного планирования, каждый из которых можно оценить по нескольким критериям:

- разработка подробных оперативных бюджетов;
- финансовое планирование на основе оперативных бюджетов;
- анализ отклонений и принятие решений по корректировке финансовой политики предприятия.

На основе приведенных критериев оценки можно выделить три уровня организации системы бюджетирования и анализа отклонений с целью принятия управленческих решений:

Высокий – предусматривает наличие системы оперативного планирования с разработкой отдельных бюджетов по каждому подразделению предприятия на основе поставленных перед ним целей, с дальнейшим составлением консолидированного финансового плана в целом по предприятию, который сопоставляется с фактическими данными предыдущего отчетного периода с помощью анализа отклонений; на основе выявленных нежелательных отклонений руководство принимает оперативные решения и корректирует хозяйственную деятельность предприятия.

Средний – предусматривает формальное составление оперативных планов по требованию

вышестоящей организации или других пользователей информации, но формальный подход не позволяет разработать комплексную, взаимосвязанную систему бюджетов, приспособленную для проведения анализа и принятия управленческих решений.

Низкий – отсутствие систематизированного оперативного планирования, составление разрозненных планов не отражающих действительного состояния хозяйственной деятельности предприятия, способствующих принятию ошибочных управленческих решений.

Таким образом, произведем оценку уровня организации системы бюджетирования и анализа отклонений в балах, присвоив низкому уровню – 0 баллов, среднему уровню – 1 бал и высокому уровню – 2 бала.

Применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль» или операционного анализа. Завершающим этапом в оценке степени интеграции оперативного контроллинга в систему управления предприятия можно рассматривать применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль» или операционного анализа для принятия оперативных управленческих решений. Операционный анализ синтезирует в себе результаты использования двух первых методов системы контроллинга, т.е. без высокой степени организации учета затрат и калькулирования себестоимости и налаженной системы бюджетирования невозможно проводить операционный анализ, разрабатывать и реализовывать управленческие решения относительно повышения эффективности хозяйственной деятельности и максимизации прибыли – являющейся основной задачей оперативного контроллинга. Таким образом, в организации операционного анализа можно выделить несколько уровней. Для определения конкретного уровня организации операционного анализа на рассматриваемом предприятии необходимо использовать следующие критерии оценки:

- Принятия управленческих решений об увеличении объемов продаж с учетом уровня роста затрат;
- Определение степени влияния каждого вида затрат на конечный финансовый результат с целью снижения затрат и увеличения прибыли;
- Сопоставление различных видов продукции (работ, услуг) с целью определения их вклада в процессе формирования конечного финансового результата.

Рассмотрев приведенные выше критерии оценки можно выделить три уровня организации анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль» с целью принятия управленческих решений:

Высокий – для данного уровня организации операционного анализа должно быть характерно систематическое сопоставление указанных в названии трех показателей, определение их взаимосвязи и взаимовлияния с целью оптимизации указанного соотношения. Но не маловажным является тот факт, что операционный анализ завершает и обобщает всю систему оперативного контроллинга, т.е. опирается на систему разрабатываемых предприятием бюджетов и основывается на применении методе калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Поэтому высокому уровню организации операционного анализа обязательно будет соответствовать высокий уровень бюджетирования, а так же учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Средний – на среднем уровне организации операционного анализа предусматривается проведение сопоставления показателей дохода и прибыли по некоторым операциям с целью принятия разовых управленческих решений. И тем не менее при этом необходимо опираться на высокий или средний уровень организации учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), а так же использовать систему оперативного планирования, так как без этих элементов проведение оперативного анализа может привести к принятию ошибочных управленческих решений.

Низкий – на этом уровне применение операционного анализа для принятия управленческих решений отсутствует либо приводит к ошибочным решениям, так как опирается на отрывочную и разрозненную информацию относительно планирования затрат, доходов и финансовых результатов.

Таким образом, оценку уровня организации операционного анализа можно произвести в балах, присвоив низкому уровню – 0 баллов, среднему уровню – 1 бал и высокому уровню – 2 бала.

Использование стратегического анализа. Стратегический анализ представляет один из методов стратегического контроллинга, следовательно, ставит перед собой задачу не только максимизации прибыли, а и обеспечения выживания предприятия в долгосрочном периоде. Поэтому стратегический анализ в большей степени направлен на внешнюю среду предприятия, изучение будущих тенденций к изменению во внешней среде с целью своевременной адаптации к ним предприятия с минимальными потерями (затратами) и с большими доходами и прибылью. При этом отличие стратегического анализа от оперативного заключается в том, что стратегический анализ является первоначальным этапом разработки стратегии предпринимательской деятельности, что позволяет, оценив все положительные и отрицательные стороны предприятия определить его реальные возможности стратегического развития.

В организации стратегического анализа так же можно выделить несколько уровней. При этом для определения уровня, на котором в данный момент организован стратегический анализ на изучаемом предприятии, необходимо использовать несколько критериев.

К критериям оценки уровня организации стратегического анализа можно отнести:

- Определение стратегических направлений деятельности предприятия и их пересмотр или корректировка в случае необходимости;
- Наличие конкретных стратегических целей и задач деятельности предприятия;
- Наличие однозначно сформулированной стратегии для достижения поставленных перед предприятием целей;

РОЛЬ СИСТЕМЫ ТРЕНИНГОВ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Регулярное проведение оценки сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей;
 - Оценка конкурентоспособности предприятия в данном регионе, при определенном уровне затрат.
- Рассмотрев приведенные выше критерии оценки можно выделить три уровня организации стратегического анализа в процессе исследования и разработки заданий стратегического управления:

Высокий – предусматривает наличие четко и однозначно разработанной стратегической политики предприятия, включающей направления стратегического развития, цели и задачи деятельности предприятия, перечень мероприятий, направленных на достижение стратегической цели и задач сформулированных в стратегическом плане. Кроме этого высокая степень организации стратегического анализа предусматривает проведение регулярного анализа достигнутых результатов с запланированными, с целью пересмотра и корректировки стратегии деятельности предприятия.

Средний – соответствует наличию формальной разработанной стратегии не соответствующей реальным возможностям предприятия, применение которой может привести к принятию неверных стратегических решений со стороны пользователей данной информации, в частности руководства предприятия. При этом анализ и корректировка стратегической политики в зависимости от изменяющихся условий внешней и внутренней сред предприятия не производится.

Низкий – предполагает наличие несогласованных стратегических целей и задач, а так же предусматривает разработку разовых мероприятий направленных на поддержании долгосрочной жизнедеятельности предприятия не сгруппированных в единый стратегический план. При этом корректировка стратегической политики в процессе ее исполнения отсутствует. Может выражаться в полном отсутствии конкретно определенного направления стратегического развития предприятия, стратегических целей и задач. Не предусматривает наличие стратегического плана.

Таким образом, оценку уровня организации стратегического анализа можно произвести в балах, присвоив низкому уровню – 0 баллов, среднему уровню – 1 бал и высокому уровню – 2 бала.

Разработка инвестиционных проектов. Инвестиционное проектирование занимает в стратегическом контроллинге не маловажную роль, так как именно разработка инвестиционных проектов и оценка их эффективности позволяет принимать стратегические управленческие решения относительно дальнейшего развития предприятия в целом и его структурных подразделений в частности. Но объектом стратегического контроллинга в отличие от оперативного уровня, будут являться не центры ответственности, а конкретно разработанные проекты, так как в одном проекте может быть задействовано несколько структурных подразделений (центров ответственности).

В процессе разработки и оценки инвестиционных проектов так же можно выделить несколько уровней. Для определения соответствующего уровня на котором в данный момент организована стратегия принятия инвестиционных решений на изучаемом предприятии, необходимо использовать следующие критерии:

- Анализ суммы первоначальных затрат при осуществлении инвестиционной деятельности и выборе одного из альтернативных проектов;
- Определение целесообразности разрабатываемого инвестиционного проекта;
- Оценка риска и его отражение в стратегии принятия инвестиционных решений.

Высокий – данный уровень предусматривает разработку комплексной системы стратегического контроллинга, направленной на достижение целей по каждому разработанному инвестиционному проекту. Эта система включает в себя разработку проекта и оценку его эффективности; определение критериев достижения целей проекта; мониторинговые мероприятия и систему отчетности по результатам отдельных этапов выполнения инвестиционного проекта, а так же оценку степени достижения поставленных целей в целом по проекту.

Средний – представляет собой разовые мероприятия по разработке отдельных инвестиционных проектов, не связанных между собой в единую инвестиционную политику предприятия. При этом подход к разработке и оценке инвестиционных проектов формален и часто не соответствует его реальной стоимости, что может привести к принятию руководством неверных управленческих решений. Кроме этого отсутствие постоянного мониторинга и контроля выполнения отдельных этапов проекта не позволяет определить в конечном итоге уровень достижения результатов проекта и их реальную ценность для предприятия.

Низкий – соответствует ситуации, при которой управления предприятием сосредоточено только на оперативном уровне без определения стратегических целей и задач, инвестиционное проектирование не производится.

Таким образом, оценку уровня организации инвестиционного проектирования можно произвести в балах, присвоив низкому уровню – 0 баллов, среднему уровню – 1 бал и высокому уровню – 2 бала.

Для проведения исследования степени интеграции контроллинга в систему управления на предприятиях ЮБК используются рассмотренные пять показателей интеграции. Исследование было проведено на базе пятидесяти предприятий Южного берега Крыма, представляющих собой сферу услуг, производственные и торговые предприятия. Отбора предприятий для участия в эксперименте по определенным критериям не производилось, так как сам эксперимент проходил на протяжении нескольких лет, то перечень участников сформировался произвольно.

В целом оценку степени интеграции контроллинга в систему управления на предприятиях ЮБК можно произвести в балах (табл. 1.) и выразить графически, как показано на рис. 2.

Таблица 1. Оценка степени интеграции контроллинга в систему управления предприятиями Южного берега Крыма

Показатели интеграции	Уровень интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК						Общее кол-во баллов по 50 предприятиям
	Высокий (2 бала)		Средний (1 бал)		Низкий (0 баллов)		
	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	
Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг)	8	16	27	27	15	0	43
Применение системы бюджетирования и анализа отклонений	-	-	15	15	35	0	15
Применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль»	-	-	7	7	43	0	7
Использование стратегического анализа	-	-	2	2	48	0	2
Разработка инвестиционных проектов	-	-	6	6	44	0	6

Подводя итоги проведения анализа имеющейся степени интеграции контроллинга в систему управления предприятий ЮБК до начала эксперимента можно сделать следующие выводы.

1. Система учета затрат и калькулирования себестоимости на большинстве исследуемых предприятий находилась на среднем уровне, что обусловлено применением традиционных методов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), которые не отвечают сложившимся в регионе особенностям организации хозяйственной деятельности и часто приводят к принятию неверных управленческих решений.
2. Система оперативного планирования (бюджетирования) и анализа отклонений соответствует среднему уровню только на тех предприятиях, которые в обязательном порядке разрабатывают бюджеты, и предоставляют их вышестоящим организациям (консолидированные предприятия), в остальных случаях система оперативного планирования остается на низком уровне.
3. Организация операционного анализа на предприятиях непосредственно зависит от уровня организации всей системы оперативного контроллинга, поэтому значение этого показателя оказалось гораздо ниже, по сравнению с двумя предыдущими. Это связано с тем, что калькулирование себестоимости продукции и составление планов (бюджетов) являются традиционными видами экономической работы на отечественных предприятиях, в то время как операционный анализ представляет собой совершенно новое направление, базирующееся на подразделении затрат на постоянные и переменные, которое не характерно для отечественной практики. В нашем исследовании операционный анализ в некоторой степени соответствовал среднему уровню организации только на семи предприятиях, соответственно на остальных предприятиях уровень проявления этого показателя был низкий. На указанных семи предприятиях операционный анализ производился руководителями бессистемно и приближительно.
4. Если интеграция оперативного анализа может логически формироваться как результат налаженной системы оперативного контроллинга, то проведение стратегического анализа требует наличия на предприятии определенной стратегической политики, но как оказалось в ходе проведения анализа именно уровень стратегического анализа оказался самым низким, что свидетельствует об отсутствии разработанной стратегии развития на большинстве исследуемых предприятиях. Только на двух предприятиях этот показатель оказался на среднем уровне, в основном же он просто отсутствовал.
5. В более лучшем положении оказался последний показатель – инвестиционное проектирование, так как в настоящее время Южный берег Крыма является привлекательным с точки зрения инвестиционных вложений регионом, что и свидетельствует о наличии на шести исследуемых предприятиях инвестиционных проектов уровень разработки которых соответствовал среднему.

Полученные в результате предварительного анализа степени интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК данные свидетельствуют о неудовлетворительном состоянии развития исследуемого направления экономической деятельности. Но подобная ситуация сложилась не случайно, а под воздействием целого ряда факторов, исследования которых позволили нам объединить их в две основные группы по сфере воздействия – внешние и внутренние факторы, как показано на рис. 3.

Рассмотрим более подробно приведенные на рис. 3. группы факторов, обусловивших уровень развития системы контроллинга на современных предприятиях, в частности на предприятиях рассматриваемого региона – Южного берега Крыма.

В начале охарактеризуем внешние факторы способствующие низкому уровню развития контроллинга на предприятиях Южного берега Крыма.

В целом необходимо отметить, что экономические, политические и фискальные факторы тесно

**РОЛЬ СИСТЕМЫ ТРЕНИНГОВ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

взаимосвязаны, поэтому изменение одного из них влечет за собой соответственно корректировку других факторов. То есть, все вышеперечисленные внешние проблемы воздействуют на предприятие в комплексе и решаться они должны в комплексе.

Кроме этого, предприятия расположенные на ЮБК встречаются так же с еще одной немаловажной проблемой, а именно сезонностью спроса на продукцию. С проблемой преодоления данного фактора сталкиваются как предприятия санаторно-курортного сектора экономики, так и производственные и торговые фирмы. Именно эта проблема осложняет развитие экономики указанного региона.

Подводя итоги исследования внешних факторов, способствовавших низкому уровню развития контроллинга на предприятиях ЮБК следует отметить, что приведенные внешние проблемы не могут быть ликвидированы решением предприятия и являются нерелевантными для руководства и тем не менее при использовании контроллинга можно свести к минимуму негативное воздействие этих факторов.

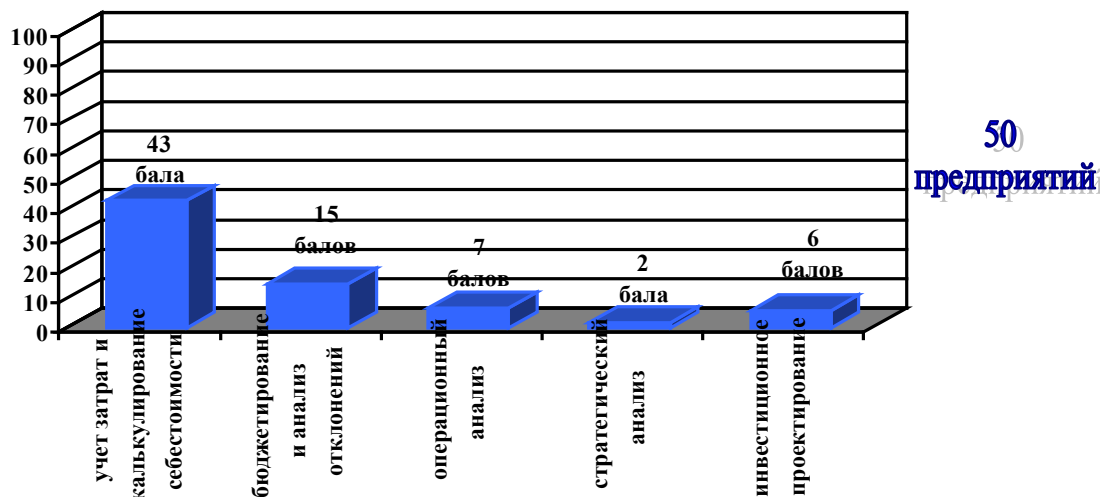


Рис. 2. Оценка степени интеграции контроллинга в систему управления на предприятиях ЮБК.

В чем же система контроллинга может оказать помощь руководству предприятия в решении указанных проблем. В первую очередь нужно иметь в виду, что отдельное предприятие не может самостоятельно преодолеть вышеперечисленные проблемы, так как они имеют глобальный характер. Таким образом, если преодолеть их невозможно, то к ним необходимо приспособиться, так чтобы свести негативное влияние этих факторов к минимуму. Подобная цель может быть поставлена в рамках стратегического контроллинга, в частности решение может быть принято в направлении развития нескольких видов деятельности имеющих различные периоды сезонной активности.

Далее рассмотрим группы внутренних факторов, способствовавших низкому уровню развития контроллинга на предприятиях ЮБК, при этом следует отметить, что проявляются данные факторы как на уровне высшего звена управления, т.е. со стороны распорядителей, так и на уровне исполнителей, в частности финансово-экономической службы предприятия.

1. Психологически факторы.

Этой группе факторов не даром отведено первое место. Система контроллинга складывается как неотъемлемая составляющая часть управления предприятием а, следовательно, роль управленческого персонала наиболее значима и первостепенна в процессе принятия оперативных и стратегических решений. Таким образом, в систему контроллинга вовлечены как принимающие решения, так и выполняющие их. Но именно от первого звена зависит степень использования методов контроллинга в процессе управления предприятием, так как менеджер может сам не осуществлять экономических расчетов, но он должен знать методику их применения в процессе принятия решений, с целью учесть все возможные результаты, следующие за принятием того или иного решения. Именно поэтому нежелание со стороны управленцев изучать современные методы принятия решений часто приводит к негативным последствиям, в частности к принятию неверных управленческих решений, вследствие чего может произойти финансовый кризис и банкротство предприятия. Но консерватизм руководителей вызван в свою очередь так же несколькими причинами (рис. 4).

Большинство современных руководителей приобретали свой профессиональный опыт в период проявления командно-административной системы. В связи с этим нынешние менеджеры строят свою систему управления предприятием на сформированных в прошлом психологических шаблонах поведения. В период же становления рыночной экономики и формирования частной собственности, устоявшиеся стереотипы должны меняться. Но если спровоцировать изменение поведения руководителей среднего и низшего звена, их отношения к современным методам управления, должен топ-менеджер, то убедить высшее руководство предприятия изменить всю систему управления может только собственник, т.е.

инвестор.

Именно собственник заинтересован в развитии и стабильной работе предприятия, максимизации его прибыли. В свою очередь, система стратегического и оперативного контроллинга разработана для достижения этих целей и таким образом данная система направлена на отражение интересов как руководства, так и инвесторов предприятия.

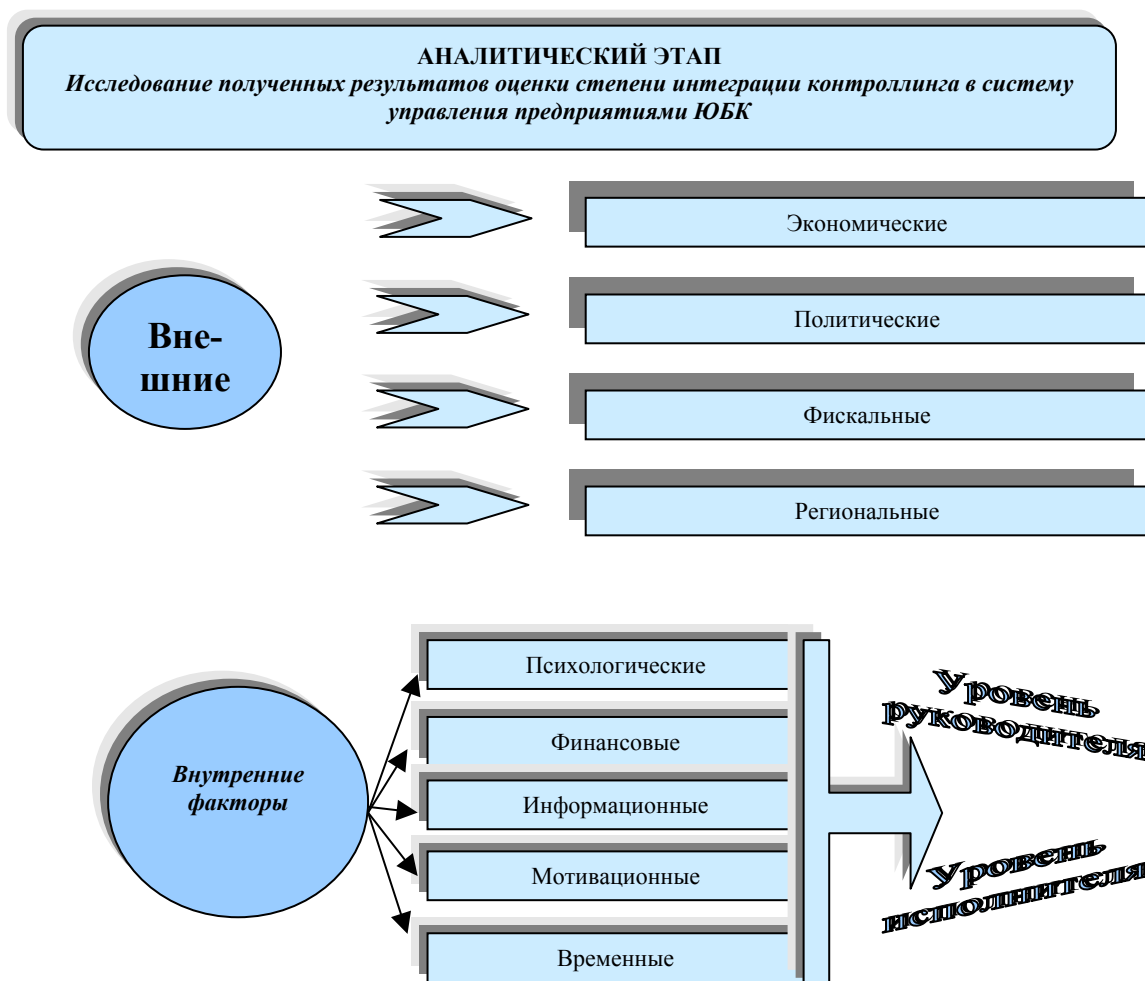


Рис. 3. Анализ факторов способствующих низкому уровню развития контроллинга на предприятиях ЮБК.

Но вместе с тем, большое количество собственников и руководителей предприятий заинтересованы в получении сверхприбыли и чаще всего работают в «теневой» экономике, так как официально получить удовлетворяющую их сумму прибыли невозможно. Эта проблема в настоящее время стоит в Украине достаточно остро.

Поэтому до тех пор, пока высшее звено управления и инвесторы предприятия не осознают сложившиеся проблемы и не примут решения ликвидировать их, никакие реальные изменения невозможны. Но для того, что бы понять, что использующиеся на предприятии методы управления не всегда отвечают реалиям современной жизни руководство предприятий должно познакомиться с какими-то новыми методиками, увидеть их преимущества.

Вместе с тем, как показывает практика, в нашей стране наибольшее доверие вызывает опыт коллег, так как стоимость услуг профессиональных консультантов достаточно высока, специализированные тренинги и семинары так же чаще всего недоступны, то естественным образом, многие руководители делятся опытом между собой. Сравнивая свою деятельность с успехами (или неудачами) своих коллег из других предприятий руководитель может однозначно оценить эффективность тех новых методов применяемых в практике управления другими предприятиями. Когда же какая-то новая теоретическая концепция, не используемая на других предприятиях региона, предлагается руководству к внедрению, то чаще всего подобное предложение воспринимается отрицательно.

К тому же ссылки на опыт зарубежных предприятий не всегда вызывают особый интерес, так как не все методы управления предприятием, применяемые в зарубежной практике могут показать высокие результаты в случае применения на отечественных предприятиях.

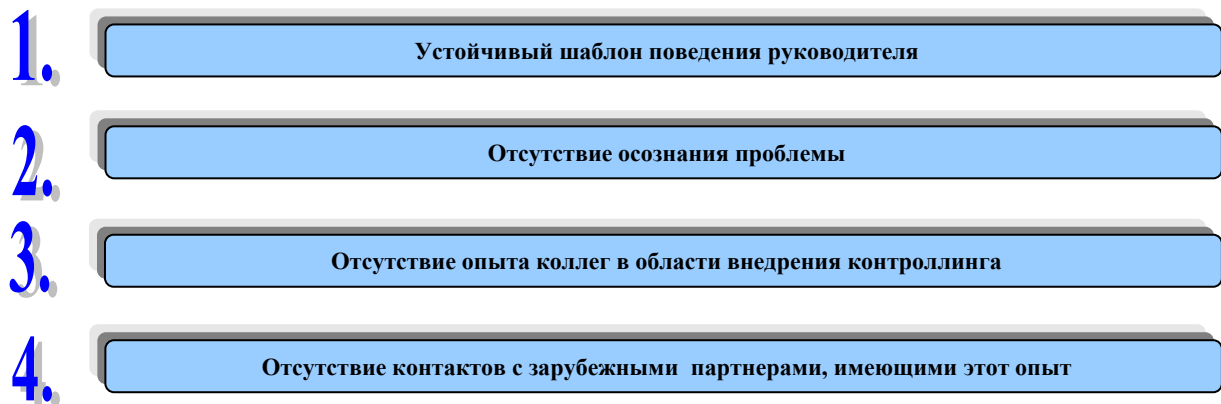


Рис. 4. Группа психологических факторов.

Таким образом, рассмотренная первая группа внутренних факторов, обуславливающих низкий уровень организации системы контроллинга на отечественных предприятиях, показывает что использование методов контроллинга на предприятиях станет реальным, если в этом будут заинтересованы непосредственные потребители данной информации (руководители предприятия), прилагающие усилия для обеспечения собственникам предприятия максимальной выгоды от вложения средств в конкретное дело. Но для достижения указанного результата должна быть решена следующая проблема, образующая вторую группу факторов.

2. Финансовые факторы.

Финансовый вопрос один из тех, которые интересуют любого руководителя предприятия, рассматривающего какую-либо проблемную ситуацию. При этом все возникающие финансовые проблемы можно разделить на два блока – единовременные и постоянные затраты (рис. 5).

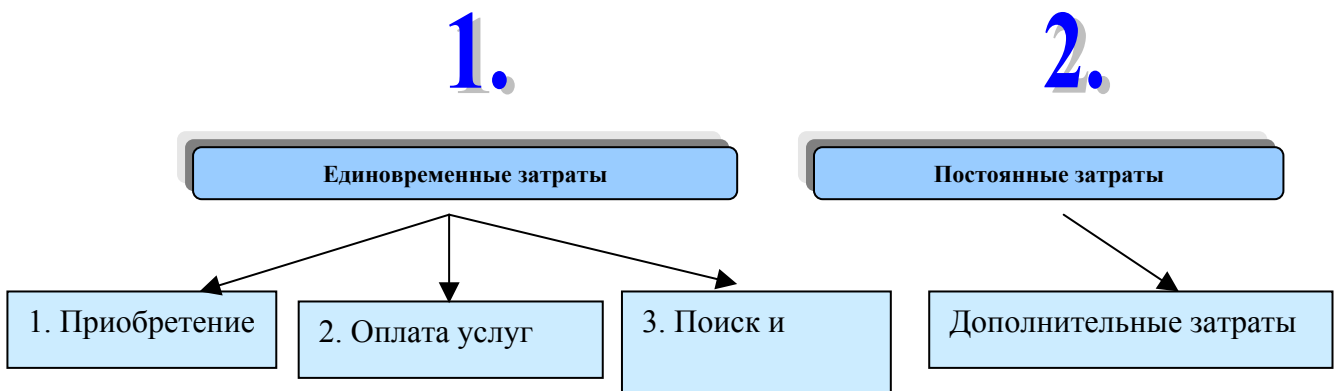


Рис. 5. Группа финансовых факторов.

Если рассматривать указанные на рис. 5. финансовые факторы, то более всего обращает на себя внимание необходимость осуществления значительных затрат в случае принятия руководством предприятия дополнительного штатного сотрудника – контроллера – ответственного за организацию системы контроллинга. В этом случае предприятие несет как единовременные, так и постоянные затраты. Поэтому принятие решения о введении новой должности, с выполнением функциональных обязанностей контроллера руководители многих предприятий ЮБК однозначно отклоняют.

Другой способ внедрения системы контроллинга, а именно расширение обязанностей одного (или нескольких) из работников финансово-экономической службы предприятия так же несет за собой дополнительные затраты, так как расширение обязанностей всегда воспринимается работником негативно, если нет какого-либо компенсационного возмещения.

Когда же речь идет о малом бизнесе, то вся финансово-экономическая служба сводится к одному бухгалтеру (или главному бухгалтеру), и тогда расширение круга его обязанностей не всегда возможно. В этом случае часто возникает необходимость привлекать сторонних специалистов из аудиторских или консалтинговых фирм, что в свою очередь требует финансовых затрат со стороны предприятия, хотя и единовременного характера.

3. Информационные факторы.

Третья группа факторов характеризуется проблемами информационного вакуума, с которым сталкиваются как руководители, так и работники финансово-экономических служб предприятий, пытаясь решить ту или иную проблему в системе управления, вызванную отсутствием контроллинга (рис. 6).



Рис. 6. Группа информационных факторов.

Нехватка информации о контроллинговой деятельности, прежде всего, связана с отсутствием достаточного опыта в интеграции контроллинга в систему управления отечественными предприятиями, т.е. опыта принятия управленческих решений руководителями различного уровня на основе контроллинговой информации. Именно наработка данного опыта и его распространение позволит создать отечественную школу контроллинга в научном и практическом значении этого понятия. На современном же этапе развития экономики Украины можно только констатировать факт, что информации об организации системы контроллинга на отечественных предприятиях недостаточно, таким образом, процесс интеграции контроллинга в систему управления предприятиями происходит очень медленно. В частности этому способствует очень широко распространенная среди руководителей тенденция к привлечению дешевых кадров, что влечет за собой невысокий уровень результатов труда работников.

Кроме того, рассматривая информационные проблемы, можно увидеть взаимосвязь с психологическими факторами, так как очень часто информации не хватает тогда, когда ее не видят и не ищут.

4. Мотивационные факторы.

Мотивационные факторы в данном случае рассматриваются в контексте заинтересованности конкретных работников финансово-экономических и других подразделений предприятия в создании системы контроллинга и в дальнейшем ее совершенствовании.

В частности, как показано на рис. 7. работники предприятий не заинтересованы во внедрении системы контроллинга, так как это влечет за собой в первую очередь увеличение объемов выполняемых ими работ. Во вторых, для внедрения системы контроллинга работникам предприятия необходимо изучать новые методы работы, производить расчеты нескольких вариантов управленческих решений, что так же воспринимается негативно. И в третью очередь, даже если какой-либо работник предприятия и проявит инициативу в организации контроллинга, то чаще всего это влечет за собой негативную реакцию руководства предприятия, не использующего данную информацию в процессе принятия управленческих решений, а потому считающего ее излишней.

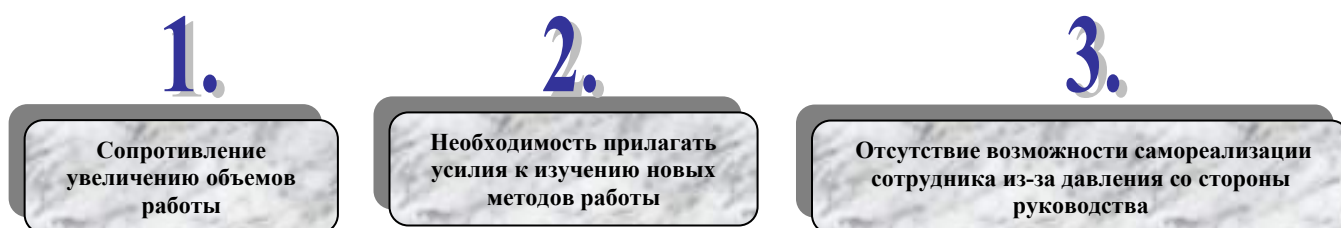


Рис. 7. Группа мотивационных факторов.

5. Временные факторы.

Последняя группа рассматриваемых внутренних факторов, способствовавших низкой степени

интеграции контроллинга на отечественных предприятиях, отнюдь не является последней по своему значению, так как связана она с недостатком времени для внедрения системы контроллинга и решения задач по совершенствованию методов управления предприятием (рис. 8).

По рисунку 8. видно, что недостаток времени в процессе интеграции контроллинга в систему управления предприятием проявляется на двух уровнях. Если система контроллинга представляет собой взаимосвязь руководящего звена и финансово-экономической службы в процессе управления предприятием, то внедрение контроллинга требует временных затрат со стороны всех участников этого процесса, хотя в большей степени непосредственных исполнителей, т.е. финансово-экономических работников.



Рис. 8. Группа временных факторов.

Все рассмотренные выше проблемы имеют тесную взаимосвязь между собой и в целом обуславливают сложившуюся ситуацию в управлении отечественными предприятиями, в частности предприятиями ЮБК, что и способствовало формированию низкого уровня контроллинга в регионе.

Наиболее оптимальным вариантом ознакомления руководителей предприятий и предпринимателей изучаемого региона с экономической сущностью понятия контроллинг и преимуществами его использования на предприятие, является проведение тренингов-семинаров для заинтересованных управленцев.

Основными целями при разработке программ тренингов-семинаров являются:

1. Распространение среди отечественных предпринимателей и финансово-экономических работников информации о производимых исследованиях в области внедрения системы контроллинга на предприятиях ЮБК.
2. Обучение разработанной методике создания системы контроллинга руководителей предприятий ЮБК.
3. Выявление недостатков и недоработок в разработанной методике с целью ее дальнейшего совершенствования.

Участие в тренингах-семинарах не является столь дорогостоящим методом как управленческое консультирование, но предусматривает, что ведущую роль в процессе интеграции контроллинга в систему управления предприятием будут осуществлять работники самого предприятия, будь-то руководители или работники финансово-экономических служб, в обязанности которых входит осуществление функций контроллера. Таким образом, участие в тренингах-семинарах позволяет решить несколько проблем (рис. 9).

Как уже было сказано выше, тренинги-семинары предусматривают участие как управленческих работников, так и специалистов финансово-экономических служб, но при этом цели, которые они себе ставят перед участием в тренингах, а так же результаты, которых различные категории работников могут достичь после тренинга-семинара будут разные. В чем же заключается это различие? В первую очередь, перед руководством предприятия стоит задача узнать о существовании различных инструментов поддержки реализации управленческих решений, а так же увидеть эффективность предлагаемых методов. В добавок к этому руководитель должен узнать какая информация ему необходима для принятия того или иного решения, кто может ее предоставить и как ее использовать.

В свою очередь специалисты финансово-экономических служб, осуществляющих функции контроллеров в процессе участия в тренингах-семинарах не только и не столько знакомятся с информацией о новых методах, сколько стремятся получить умения и навыки решения конкретных практических задач, которые возникают на различных предприятиях. И в этом случае не играет роли, происходила ли подобная ситуация на всех предприятиях, которые представляют участники тренинга или с решаемой задачей только предстоит столкнуться. Наиболее важным в этот момент является вопрос адаптации современных отечественных предприятий, в частности Южного берега Крыма, к изменениям во внешней и внутренней среде предприятия и использовании конкретных методов достижения указанной цели.

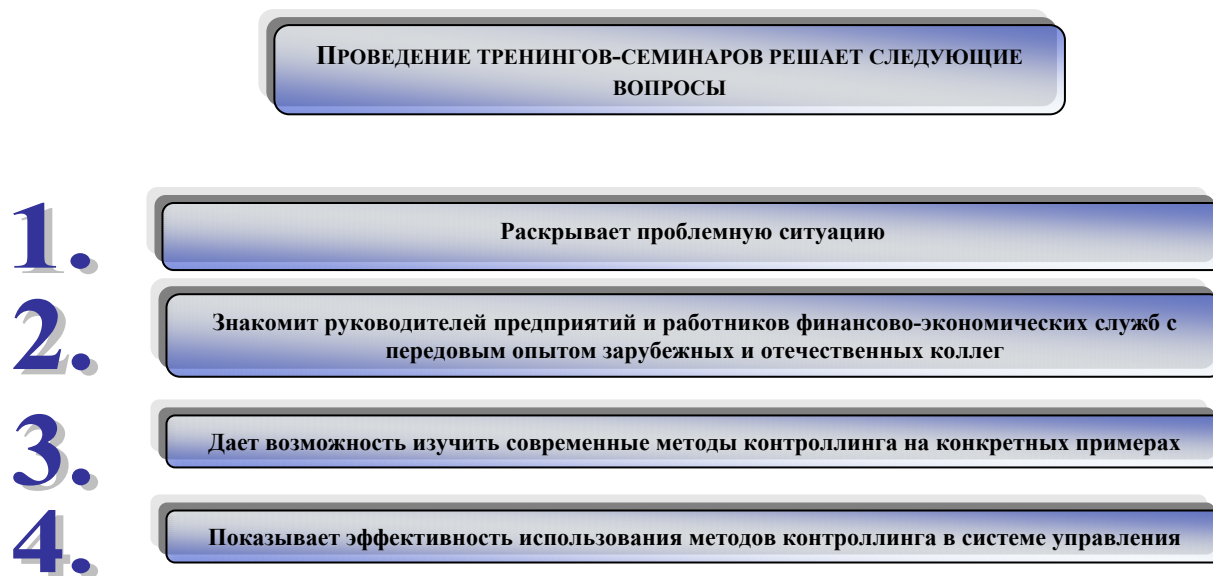


Рис. 9. Результат интеграции контроллинга в систему управления предприятием с помощью тренингов-семинаров.

Таким образом, руководители предприятий и их структурных подразделений не осуществляют непосредственно технических расчетов с использованием методов контроллинга, а рассматривают возможные варианты использования полученных от контроллеров данных для принятия реальных управленческих решений.

Участие в тренингах-семинарах принимают различные группы специалистов, но более эффективно использование данного метода в том случае, когда обучение указанных групп производится отдельно с учетом конкретных целей, сформулированных для каждой из них.

Проведение тренингов-семинаров имеет информационно-практический характер. Участники занятий получают не только теоретические знания, но и практическую подготовку, направленную на адаптацию полученной информации к условиям конкретного предприятия. Участие в одном занятии не может дать слушателю всесторонней подготовки, поэтому разработка программ семинаров ориентирована на группировку отдельных тематических занятий в комплексные циклы тренингов-семинаров.

Организация и проведение циклов тренингов-семинаров основывается на определении цели и результата, который должен быть достигнут в процессе проведения каждого занятия. Это значит, что после посещения каждого семинара слушатели должны получать информацию, применение которой приведет к большей степени интеграции контроллинга в систему управления на предприятиях, которые представляют слушатели.

Как уже говорилось, интеграция контроллинга зависит от двух групп работников предприятия, а именно от руководящего звена и от исполнителей, – т.е. работников финансово-экономических служб, поэтому можно выделить две группы слушателей, на которых ориентированы различные тренинги-семинары:

1. Руководящие работники предприятия – высшего и среднего уровня управления.
2. Работники финансово-экономических служб предприятий или служб контроллинга.

При этом различие целей и предполагаемых результатов для каждой группы слушателей тренингов-семинаров обусловило тематику семинарских занятий (табл. 2.).

Таблица 2. Тематика тренингов-семинаров для различных групп слушателей

Тема тренинга-семинара	1 группа слушателей – руководящий персонал	2 группа слушателей – финансово-экономические работники
Контроллинг в системе управления предприятием	X	-
Управление затратами	-	X
Бюджетирование как инструмент управления	-	X
Принятие управленческих решений на основе оперативного контроллинга	-	X
Стратегический анализ в процессе управления предприятием	X	-
Контроллинг инвестиционных проектов	X	-

Таким образом, общее количество программ разработанных для проведения тренингов-семинаров составляет шесть тематических занятий, объединенных в циклы по три занятия для каждой группы

слушателей.

Как видно из таблицы 2. на первую группу слушателей, на руководящий персонал, ориентированы три тренинга. Особенностью разработки этих тренингов является объединяющая их цель, а именно показать руководителям предприятий возможности использования контроллинговой информации в процессе принятия оперативных и стратегических управленческих решений. При этом, методика принятия оперативных управленческих решений приводится на первом занятии при изучении темы «Контроллинг в системе управления предприятием». Этот тренинг-семинар выполняет две основные задачи:

1. Ознакомление руководителей предприятий с понятием контроллинг, в его современной трактовке;
2. Выбор основных проблемных ситуаций в оперативном управлении и определение направления принятия управленческих решений для их преодоления с использованием методов контроллинга, направленных на достижение оперативных целей.

Результатом участия в указанном тренинге-семинаре является изучение руководителем предприятия методики принятия управленческих решений на основе использования информации предоставляемой системой контроллинга. При этом, данное занятие ограничивается уровнем оперативных управленческих решений, т.е. охватывает проблемы оперативного и тактического управления.

Следует отметить, что практическая часть первого тренинга-семинара, разработанного для руководителей предприятий содержит минимальное количество расчетных операций, так как задача руководителя знать, как использовать финансово-экономическую информацию и какие проблемы можно на ее основе решить, в то время как накопление и обработка данной информации относится к функциям финансово-экономических (в частности отдела контроллинга, если такой отдел создан на предприятии) и других служб предприятия.

Два других семинара слушателями, которых должны быть руководители предприятий или их структурных подразделений, посвящены стратегическому управлению, и это не случайно, так как именно принятие стратегических управленческих решений является одной из основных задач высшего звена управления предприятия. По этой причине стратегическому контроллингу посвящены два занятия, но у каждого из них своя цель и содержание, а так же свои задачи.

Целью проведения тренинга-семинара по теме «Стратегический анализ в процессе управления предприятием» является ознакомление представителей высшего звена управления с возможностью применения стратегического анализа в решении стратегических проблем предприятия.

Основные задачи данного семинара:

1. Ознакомление руководителей с понятием стратегического анализа и его преимуществами;
2. Раскрытие основных методов проведения анализа стратегии предприятия;
3. Рассмотрение практических ситуаций использования стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений.

Целью проведения тренинга-семинара по теме «Контроллинг инвестиционных проектов» является ознакомление представителей высшего звена управления с возможностью реализации инвестиционных проектов для достижения поставленных перед предприятием стратегических целей.

При проведении данного семинара ставились следующие задачи:

1. Ознакомление руководителей предприятий с понятием инвестиционного проектирования;
2. Рассмотрение инвестиционных проектов как средства достижения стратегических целей предприятия.

В результате участия в тренингах-семинарах по проблемам применения стратегического контроллинга слушатели получают механизм, использование которого позволит руководству предприятий ЮБК принимать эффективные и целесообразные решения по реализации стратегических целей предприятия. Но в этом вопросе есть существенный нюанс, заключающийся в том, что стратегические управленческие решения принимаются довольно редко, следовательно, содержать в составе штатных сотрудников специалиста по стратегическому контроллингу неэффективно. Это связано с тем, что предприятия Южного берега Крыма представляют в основном малый и средний бизнес, поэтому разработка стратегической политики предприятия и стратегическое планирование относятся к компетенции высшего уровня управленческого персонала. И тем не менее, как уже говорилось ранее, в процессе принятия стратегических управленческих решений руководитель нуждается в соответствующей информационной поддержке, при этом расчетные операции, связанные с инвестиционным проектированием и стратегическим анализом являются специфическими экономическими расчетами и должны быть выполнены профессионально. Таким образом, при интеграции стратегического контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК целесообразно использовать метод управленческого консультирования. Это значит, что при рассмотрении возникшей стратегической проблемы и для принятия соответствующего решения необходимо привлекать специалистов из аудиторских и консалтинговых фирм, что позволит обеспечить руководителя полной и достоверной информацией для принятия им стратегического управленческого решения.

В данном случае мы рассматривали организацию стратегического контроллинга на предприятии, что же касается оперативного контроллинга, то его внедрение на предприятие основывается на создании системы управленческого учета и отчетности, организации информационных потоков между различными службами и подразделениями. Осуществляют подобные функции работники финансово-экономических

служб, но в штатном расписании предприятий ЮБК нет подобных отделов. Вернее сказать, к финансово-экономической службе относятся бухгалтерия во главе с главным бухгалтером (или только главный бухгалтер) и планово-экономический отдел (или только экономист). Но в связи с переходом к рыночным отношениям большинство предприятий сократили планово-экономические отделы, в лучшем случае осталась должность экономиста.

Именно функциональные обязанности экономиста наиболее близки к контроллинговой службе, если же должности экономиста на предприятии нет, то его обязанности либо вообще не выполняются, либо выполняются работниками бухгалтерии в дополнение к своей основной работе. Но ведь подобные полумеры не решают главной проблемы, а именно не обеспечивают потребности руководства предприятия в своевременной, достоверной, полной и целесообразной информации о деятельности предприятия в настоящее время и в будущем, необходимой для принятия управленческих решений.

Поэтому наше мнение относительно вопроса о том кто из работников предприятия должен выполнять функции контроллера на предприятии сводится к тому, что принимать решение на каждом предприятии будет руководитель, при этом решения в каждом конкретном случае может быть разное. В организации контроллинга непосредственно участвуют руководители предприятий и, конечно, непосредственные исполнители, т.е. работники финансово-экономических служб. По нашему мнению организация системы контроллинга на предприятиях ЮБК предусматривает два уровня:

- Стратегический контроллинг – остающийся в компетенции руководителя предприятия, техническая часть которого осуществляется приглашенными специалистами аудиторских или консалтинговых фирм;
- Оперативный контроллинг – осуществление которого производят работники финансово-экономических служб, предоставляя руководству результаты проведенных расчетов.

Поэтому для работников финансово-экономических служб предприятий был разработан цикл тренингов-семинаров, направленных на распространение теоретической и практической информации по организации системы оперативного контроллинга на предприятиях ЮБК.

Тренинг-семинар по теме «Управление затратами» направлен на разработку управленческих решений по снижению затрат, оптимизации их соотношения между собой, а так же на использование наиболее целесообразного метода калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

В процессе проведения тренинга-семинара были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать особенности поведения затрат под воздействием факторов внешней и внутренней среды предприятия;
2. Рассмотреть взаимосвязи между различными видами затрат в процессе их оптимизации;
3. Изучить особенности различных методов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) применительно к удовлетворению информационных потребностей предприятий с сезонной деятельностью, к которым относятся предприятия ЮБК.

Вторым аспектом оперативного контроллинга является система оперативного планирования или бюджетирования, которая представляется на втором тренинге-семинаре по теме «Бюджетирование как инструмент управления». Указанное занятие проводится с целью определения особенностей составления различных видов бюджетов и подготовке на их основе управленческих решений.

Для достижения поставленной цели сформулированы основные задачи тренинга-семинара:

1. Изучение особенностей различных видов бюджетов;
2. Согласование бюджетов между собой;
3. Подготовка оперативных управленческих решений на основе разработанных бюджетов.

Третий тренинг-семинар, завершающий систему оперативного контроллинга разработан по теме «Принятие управленческих решений на основе оперативного контроллинга». Его основная цель заключается в определении оптимального соотношения между доходами, расходами и получаемой прибылью предприятия или его структурных подразделений.

При подготовке тренинга-семинара и его проведении было поставлено несколько задач:

1. Изучение взаимовлияния трех экономических показателей: полученного дохода, понесенных расходов и финансового результата;
2. Определение оптимального соотношения указанных показателей для достижения цели предприятия;
3. Разработка управленческих решений на основе информации, полученной по результатам операционного анализа.

Тренинги-семинары, проводимые для работников финансово-экономических служб предприятий более ориентированы на техническое обеспечение принятия решений по оперативному управлению предприятием.

Результаты использования метода тренинговой подготовки представлены в табл. 3., а так же на рис.

Таблица 3. Оценка степени интеграции контроллинга в систему управления предприятиями Южного берега Крыма

Показатели интеграции	Уровень интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК						Общее кол-во баллов по 50 предприятиям
	Высокий (2 бала)		Средний (1 бал)		Низкий (0 баллов)		
	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	Кол-во предпр.	Кол-во баллов	
Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг)	43	86	7	7	-	0	93
Применение системы бюджетирования и анализа отклонений	32	64	15	15	3	0	79
Применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль»	28	56	18	18	4	0	74
Использование стратегического анализа	6	12	32	32	12	0	44
Разработка инвестиционных проектов	7	14	34	34	9	0	48

Как видно из табл. 3. уровень интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК наиболее высок по трем первым показателям, представляющим собой оперативный контроллинг.

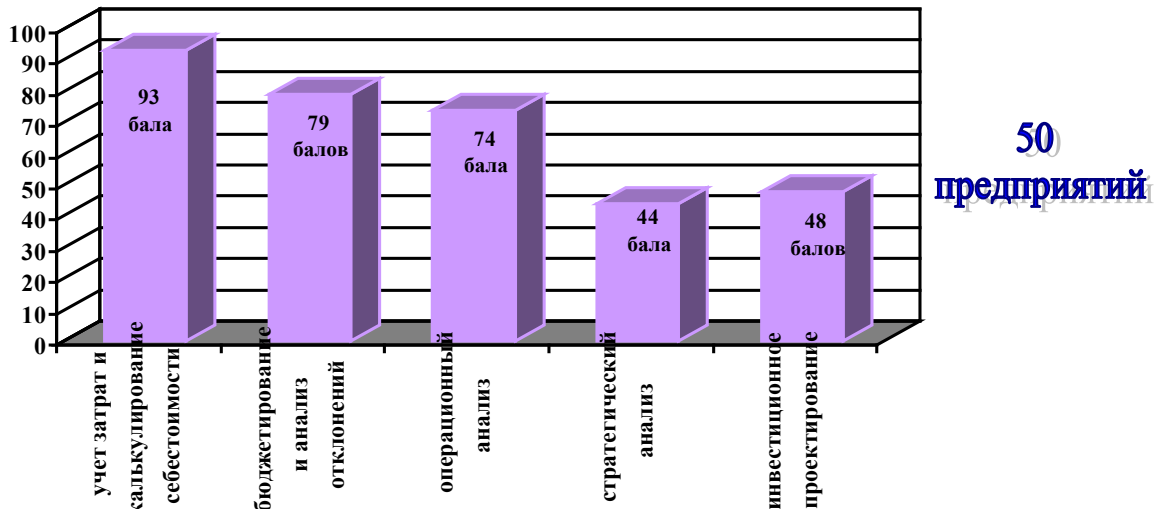


Рис. 10. Оценка степени интеграции контроллинга в систему управления на предприятиях ЮБК.

Это связано с тем, что внедрение оперативного контроллинга в большей степени зависит от управленческого персонала предприятия и от уровня компетенции работников финансово-экономических служб. Поэтому тренинговая система довольно эффективно работает на уровне оперативного управления, в то время как интеграция стратегического контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК по результатам проведенных тренингов-семинаров остается довольно невысокой.

Внедрение системы стратегического контроллинга нацелено на высшее звено управления предприятием так как обсуждение вопросов стратегии развития предприятия с другими категориями работников чаще всего не проводятся. При этом руководитель предприятия не имеет возможности самостоятельно производить экономическую оценку эффективности разрабатываемой стратегии (это связано и с недостатком времени и со сложностью расчетных операций), и тем не менее, такая оценка необходима как информационная поддержка принимаемых стратегических решений. Не следует забывать так же о вопросе доверия, т.е. руководитель предприятия часто не обсуждает стратегическую политику со своими подчиненными не потому, что они имеют низкий уровень компетенции, а потому что не до конца доверяет своим сотрудникам.

Для определения эффективности применения тренингового метода в процессе интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК необходимо сопоставить результаты исследования имевшейся степени интеграции контроллинга до проведения тренингов-семинаров и результатов полученных после проведения указанных тренингов (табл. 4).

Результаты, приведенные в табл. 4. в целом подтверждают рассмотренные выше итоговые данные, полученные после проведения тренингов-семинаров. Они свидетельствуют о значительном повышении количества предприятий с «высоким» уровнем интеграции оперативного контроллинга в систему управления, т.е. охватывающем первых три показателя. В то время как уровень интеграции стратегического контроллинга поднялся только до «среднего» (рис. 11.).

Таблица 4. Сравнительный анализ уровня интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК до и после проведения тренингов-семинаров

Показатели интеграции	Уровень интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК								
	Высокий			Средний			Низкий		
	до исслед	после исслед	отклон. ед.	до исслед	после исслед	отклон. ед.	до исслед	после исслед	отклон. ед.
Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг)	8	43	+35	27	7	-20	15	-	-15
Применение системы бюджетирования и анализа отклонений	-	32	+32	15	15	0	35	3	-32
Применение анализа «Затраты – Объем деятельности – Прибыль»	-	28	+28	7	18	+11	43	4	-39
Использование стратегического анализа	-	6	+6	2	32	+30	48	12	-36
Разработка инвестиционных проектов	-	7	+7	6	34	+28	44	9	-35

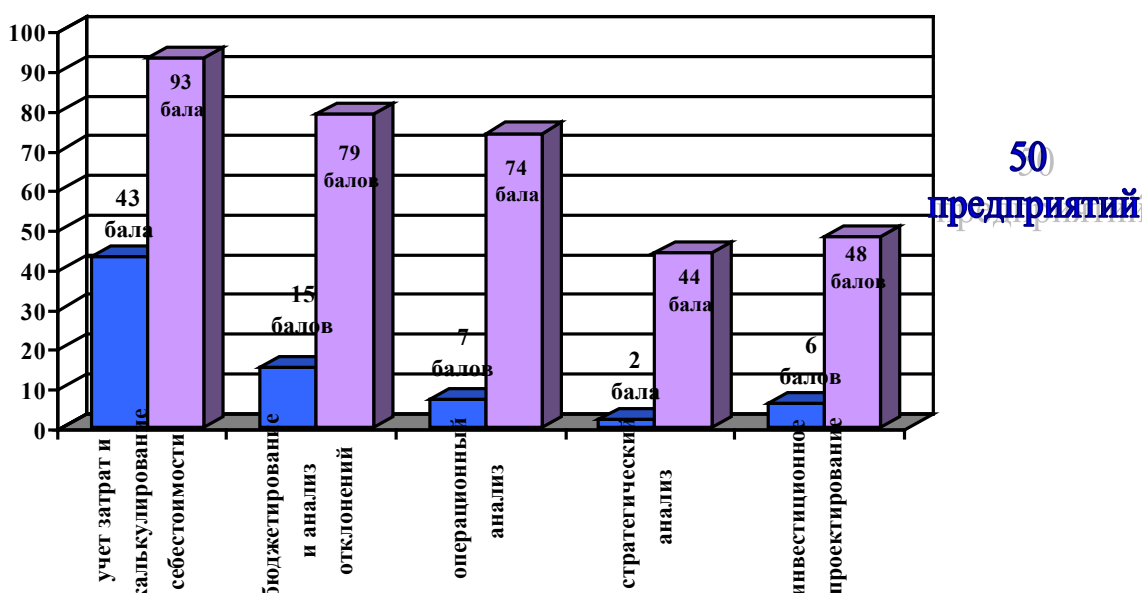


Рис. 11. Сравнительный анализ степени интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК до и после проведения тренингов-семинаров.

Обращает на себя внимание тот факт, что не все показатели интеграции оперативного контроллинга возросли равномерно. Так, более всего увеличился показатель учета затрат и калькулирования себестоимости, это связано с тем, что калькулирование себестоимости является общепринятым действием и для повышения уровня интеграции требовалось выбрать оптимальный метод калькулирования, а так же своевременно корректировать имеющиеся расчеты, с целью удовлетворения потребностей руководства в информации при принятии решений по оптимизации или минимизации затрат.

Так же заметно увеличение уровня интеграции оперативного контроллинга по второму показателю – бюджетированию и анализу отклонений. Причем весьма интересно, что уровень этого показателя возрос до «высокого» на 32 предприятиях, в то время как количество предприятий со «средним» уровнем интеграции не изменилось, но это не совсем верно, так как большинство предприятий, имевших «средний» уровень интеграции контроллинга по показателю бюджетирования, повысили его до уровня «высокого», из числа предприятий имевших «низкий» уровень интеграции контроллинга по данному показателю далеко не все предприятия имели возможность повысить степень интеграции до «высокого» уровня.

Что касается последнего показателя интеграции оперативного контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК – операционного анализа, то уровень его применения значительно возрос. Это связано с тем, что как уже говорилось ранее, при наличии налаженной системы управления затратами и оперативного планирования, применение операционного анализа не вызывает больших трудностей, но позволяет получить достаточно ценную для принятия управленческих решений информацию.

Повышение уровня интеграции стратегического контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК в большинстве своем с «низкого» уровня до «среднего» показывает, что в этой ситуации тренинги-семинары, проводимые для руководителей предприятий, выполнили свою главную

**РОЛЬ СИСТЕМЫ ТРЕНИНГОВ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

задачу – ознакомление управленческих работников со стратегическим контроллингом и пробуждение интереса к этому направлению экономической работы предприятия. Но для достижения более высокого уровня интеграции стратегического контроллинга не достаточно применять систему тренингов-семинаров, в этом случае необходимо так же использовать и другие методы.

Выводы. Таким образом, проведенный в данной статье анализ результатов интеграции контроллинга в систему управления предприятиями ЮБК с помощью организации тренингов-семинаров для руководителей предприятий и работников финансово-экономических служб показывает, что использования данной методики позволяет существенно повысить уровень применения методов контроллинга в процессе подготовки и принятия управленческих решений на исследуемых предприятиях.

Источники и литература

1. Гладких Н. Контроллинг в системе европейского менеджмента: уроки для Украины. // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – Спеціальний випуск № 15–4. – С. 85–89.
2. Дунаев В.Н., Шумов В.А. Автоматизация бюджетирования и контроллинга // Корпоративные системы. – 2002. – № 1. – С. 62–66.
3. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. // Економіст. – 2004. - № 1. – С. 47-49.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
5. Красник Н. Перспективы создания службы контроллинга на украинских предприятиях. // Менеджмент и менеджер. – 2003. – № 4. – С. 25–29.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова /Под ред. и с предисл. д-ра экон. Наук В.Б.Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.: ил.
7. Новікова І.В. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств. // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 4. – С. 35–40.
8. Пушкарь М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 146 с.
9. Ряшенцев В. "Стратегический и оперативный контроллинг". // Менеджмент и менеджер. – 2003. – № 4. – С. 11–15.
10. Смирнов С.А. Контроллинг: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 1999. – 196 с.
11. Скударь Г.М., Канурная З.Ф. Управленческий учет в системе внутрифирменного менеджмента // Економіка промисловості. – 1999. – № 4.
12. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
13. Сухарева Л., Петренко С. Проблемы адаптации и предпосылки организации контроллинга в отечественной теории и практике. // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 8. – С. 32–36.
14. Терещенко О.А. Функциональный инструментарий контроллинга и его роль в организации антикризисного финансового менеджмента. // Экономика предприятия. – 2000. – № 2–3. – С. 46–58.
15. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 56–63.
16. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.
17. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
18. Штрайт Б., Петрик Е. Контроллинг в реализации информационной функции. // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 7. – С. 35–39.
19. Штрайт Б., Петрик Е. Контроллинг в реализации функций планирования и контроля. // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 6. – С. 31–35.
20. Штрайт Б., Петрик Е. Контроллинг в управлении предприятием. // Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. – № 5. – С. 32–36.
21. Шульга Н. Ризик-контролінг як складова інтегрованої системи управління банківськими ризиками. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2003. – № 6. – С. 91–96.
22. Юркевич Я. "От контроля к контроллингу и не только" // Менеджмент и менеджер. – 2003. – № 4. – С. 4–10.

Наливайченко С.П., Наливайченко Е.В.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ
СУБЪЕКТОВ РЫНОЧНОГО МЕХАНИЗМА**

1. Введение.

Наиболее глубоко необходимость государственного регулирования рыночной экономики изложил К. Маркс в своих работах о капиталистическом способе производства. Марксизм обоснованно и