

Рура Ольга Викторовна

к. э. н., доцент кафедры «Бухгалтерский учёт анализ и аудит»,

Севастопольский государственный университет

Российская Федерация, г. Севастополь

Баженова Арина Александровна

студентка кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,

Севастопольский государственный университет

Российская Федерация, г. Севастополь

**ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В СОВРЕМЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Аннотация. Статья содержит в себе определение стратегического контроллинга, раскрывает особенности, а также проблемы, возникающие в процессе формирования и дальнейшего его развития на предприятиях, действующих в современных условиях. Установлено значение такого контроллинга в процессе роста рентабельности организации. Помимо этого, осуществлен анализ взаимной зависимости между системой стратегического контроллинга, масштабами компании и типами производства.

Ключевые слова: стратегический контроллинг; эффективность; инструменты контроллинга.

Rura Olga Viktorovna
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department
"Accounting Accounting Analysis and Audit",
Sevastopol State University
Russian Federation, Sevastopol
Bazhenova Arina Alexandrovna
student of the department "Accounting, analysis and audit",
Russian Federation, Sevastopol

PROBLEMS OF USING TOOLS OF STRATEGIC CONTROLLING IN MODERN ORGANIZATION

***Annotation:** The article contains the definition of strategic controlling, reveals the features, as well as the problems that arise in the process of formation and its further development at enterprises operating in modern conditions. The value of such controlling was set in the process of the growth of the organization. In addition, an analysis of mutual dependence between the strategic control system, the scale of the company and the types of production was carried out.*

***Keywords:** strategic controlling; efficiency of activity; development of the control system; tools; control.*

Введение. Успешность деятельности любой организации в долгосрочной перспективе находится в прямой зависимости от того, насколько эффективной является выбранная ею стратегия. Стратегия отличается от стандартного плана тем, что помимо формирования общего направления деятельности позволяет разработать определенный инструментарий, способствующий достижению заданных целей, учитывая при этом существующие условия неопределенности, а также динамичность

внешней среды. Именно по этой причине в последнее время вопросы стратегического контроллинга набирают всё большую популярность. В частности, вопросы, связанные с использованием инструментов стратегического контроллинга [1].

Под стратегическим контроллингом стоит понимать современный инструмент, который не только способен обеспечить руководство предприятия непосредственно текущей информацией, но и осуществить проектирование на перспективу. Ключевая идея данного инструмента состоит в формировании целостной информационной поддержки в момент принятия управленческого решения на любом из всех возможных уровней организации.

Современные источники содержат в себе множество различных взглядов относительно надобности поиска новых путей и способов, которые будут способствовать росту конкурентоспособности [2].

Фактически инструменты стратегического контроллинга представляют собой основу прогнозов будущего, поскольку взаимодействуют непосредственно с просчетом вероятностей.

Методы. При проведении исследования применялись общенаучные методы, а также специальные приемы научного исследования, такие как аналогия, сравнение. Кроме того, использовались методологические, методические и организационные аспекты познания системы формирования контроллинга в компании в зависимости от ее масштабов и типов производства.

Результаты. Стратегический контроллинг отличается крайне разнообразным инструментарием. Среди ключевых приемов и методов такого контроллинга можно выделить кривую опыта, анализ конкуренции, анализ потенциала, анализ сильных и слабых сторон, портфельный анализ, стратегические разрывы, а также разработку сценариев. Некоторые из них рассмотрим более подробно [3].

1. Анализ конкуренции. Служба контроллинга должна обеспечивать хозяйствующему субъекту выживание в долгосрочной перспективе. Подразумевается, что организации удастся успешно справиться со всеми поставленными задачами и принести удовлетворение посредством своей деятельности всем, кто находится в составе делового взаимодействия. Главным образом это, конечно, касается собственников и сотрудников компании, а также покупателей. Соответственно, для этого производимая продукция должна обладать конкурентными преимуществами. В связи с этим служба контроллинга осуществляет анализ своих конкурентов.

2. Портфельный анализ. Данный анализ является относительно новым методом, который позволяет улучшить стратегическое планирование на предприятии. Метод подразумевает анализ долгосрочных стратегий. Результаты портфельного анализа позволяют руководствующему составу фирмы принимать наиболее взвешенные решения относительно направлений деятельности организации в будущем. В процессе анализа компанию для удобства делят на, так называемые, стратегические бизнес-единицы и осуществляют анализ каждой единицы обособленно. В качестве единиц, которые также можно использовать в краткосрочном планировании, особенно подходят продуктовые группы. В последующем для них можно разработать различные стратегии.

Стратегические бизнес-единицы позиционируются соответственно в стратегических бизнес-сегментах. Анализ стратегических сегментов бизнеса, из которых состоит предприятие, осуществляется с учетом их взаимовлияния. Стратегическим сегментом бизнеса является некоторая продуктово-рыночная комбинация, для которой возможно разработать самостоятельную стратегию развития. Риски и шансы каждого такого сегмента зависят от конкретных факторов успеха.

Стратегическая бизнес-единица содержит в себе однородные программы продуктов и услуг для одного специфического рынка с единой

конкурентной ситуацией. Зачастую в качестве таких бизнес-единиц на практике принимают продукты, продуктовые группы или же наборы услуг. Посредством образования стратегических бизнес-единиц должны создаваться транспарентные и независимо планируемые продуктовые группы, которые непосредственно представляют собой потенциал успеха компании.

3. Анализ потенциала. Под потенциалом хозяйствующего субъекта понимается его способность обеспечить собственную жизнеспособность, а также получение прибыли в будущем. Справедливая закономерность заключается в том, что без потенциала сегодня завтра прибыли не будет. В связи с этим служба контроллинга регулярно, как правило, раз в год осуществляет анализ потенциала для того, чтобы определить его уровень и эффективно им воспользоваться. В первую очередь для этого необходимо определить главные критерии оценки потенциала, который требуется для успешных действий на рынке во всех функциональных сферах деятельности хозяйствующего субъекта особенно в маркетинге и сбыте. Определение перечня критериев, а также их ранжирование их по степени важности осуществляется менеджерами на внутрифирменном семинаре.

Даже во время кризиса крайне важно развивать бизнес, иначе придётся столкнуться с нежелательным уменьшением клиентов, а также позиций на рынке. Поскольку потребители оставляют за собой право отдавать свое предпочтение наиболее надежным, по их мнению, компаниям. К надежным в свою очередь можно отнести те организации, которые даже в сложных экономических условиях обладают стратегией развития бизнеса [4].

Повышение эффективности, а также улучшение качества на этапе продаж должны быть преимущественными направлениями стратегического контроллинга на сегодняшний день.

Для того чтобы сохранить превосходство над своими конкурентами, инструменты стратегического контроллинга должны быть запрограммированы на поиск ошибок и корректировку ситуации [5].

К факторам, с которыми связаны ошибки использования инструментов стратегического контроллинга относятся:

- преимущества государственной экономики на международном рынке;
- экономическая политика государства;
- форма конкурентной борьбы;
- тип и скорость инфляции.

Помимо этого, следует принимать во внимание внутренние факторы, а именно производственные силы и материальные ресурсы предприятия.

Существуют различные подходы к внедрению и адаптации стратегического контроллинга в зависимости от точки зрения. Романова М. М. предпочитает рассматривать данный процесс, как линейную функцию, которая обладает определенным входом и конечным выходом. У Задорнова К. С. адаптация стратегического контроллинга ассоциируется с циклической схемой, комбинирующей в себе определенные критерии, которые характеризуют стратегический контроллинг с точки зрения эффективности. В свою очередь Попов А. С. идентифицирует стратегический контроллинг как обособленную подсистему стратегического менеджмента, которая объединяет функции стратегического анализа, при этом осуществляя контроль над всей системой в целом.

Невзирая на имеющиеся разногласия в подходах преобладающее количество авторов сходятся на том, что основным моментом настройки процесса внедрения стратегического контроллинга все-таки является вопрос серийного производства и масштаба (см. таблицу 1) [6].

Таблица 1 – Анализ взаимной зависимости между масштабом хозяйствующего субъекта, типом производственной деятельности и системой стратегического контроллинга

Масштаб предприятия / тип производства	Показатели для сравнения		
	Место и роль стратегического контроллинга	Структура системы стратегического контроллинга	Инструменты стратегического контроллинга
1	2	3	4
Крупные предприятия	Высокая роль стратегического планирования. Концентрация внимания на повышение мобильности и гибкости реагирования при изменениях внешней среды.	Глубокая функциональная специализация.	Мониторинг отклонений основывается на учете укрупненных показателей.
Малые предприятия	Высокая роль оперативного планирования. Поддержание внимания на повышение мобильности и гибкости реагирования при изменениях внешней среды.	Слабая функциональная специализация.	Мониторинг отклонений параметров может проводиться на основе детализированных данных.

Массовое производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах оперативного уровня.	Низкая доля оперативности и гибкости.	Необходимость высокой степени детализации.
Серийное производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах стратегического и оперативного уровня.	Высокая гибкость.	Необходимость высокой степени детализации.
Единичное производство	Концентрация внимания менеджмента на вопросах стратегического уровня.	Низкая доля оперативности и гибкости.	Используются укрупненные планово-учетные единицы.

Опираясь на данные таблицы 1, можно сделать справедливый вывод о том, что именно крупные и средние организации с серийным и единичным типом производства в большей степени нуждаются в применении стратегического контроллинга.

Постоянный контроль и адаптация являются наиболее актуальными стратегическими задачами. Это связано с тем, что нынешние условия развития отличаются крайне высокой динамикой изменения рынков потребительского назначения и концентрацией конкурентного противостояния.

С учетом современных условий, каждый руководитель, принимая управленческие решения, нуждается в регулярно обновляемых данных о состоянии, как внешней, так и внутренней среды, а также результатах их

анализа. Возможность хозяйствующего субъекта своевременно среагировать на рыночные изменения зависит от нескольких факторов:

- временного интервала;
- действий руководства;
- времени, затрачиваемого на изменение сложившейся ситуации [7].

Чем продолжительнее период принятия решения и непосредственного внедрения изменений, тем более вероятны потери возможной прибыли. Следовательно, чем больше интервал стремится к нулю, тем выше шанс получить экономический эффект, что свидетельствует о непрерывности процессов стратегического контроллинга.

Механизм стратегического контроллинга, как многогранный инструмент, можно рассматривать с различных позиций. Одни авторы видят стратегический контроллинг, как линейную функцию. Для других – этот механизм идентичен многообразному явлению, состоящему из нескольких основных индикаторов. Ключевым моментом касательно внедрения и адаптации механизма стратегического контроллинга является выбор главных факторов, влияющих на его функционирование. К факторам, которые необходимо учитывать при внедрении данного механизма относятся:

- наличие нормативных показателей для сравнения;
- учет комплекса элементов;
- наличие измерительного инструментария;
- гибкость системы;
- фактор времени.

Зачастую при стратегическом контроллинге в организации не принимают во внимание такой важный фактор, как этап жизненного цикла, существенно влияющий на конкурентоспособность, а также сферу ее деятельности, что в последствии может лечь в основу механизма стратегического контроллинга [8].

На протяжении многих лет создавалось множество новых вариантов систем показателей использования инструментов стратегического контроллинга. Всех их объединяет общий и теоретический характер. Наиболее перспективной и универсальной концепцией, с теоретической точки зрения, считается сбалансированная система показателей. Она представляет собой универсальный инструмент стратегического и оперативного контроллинга, который дает возможность комплексно оценить эффективность деятельности компании, измерить плановые и фактические значения соответствующих величин, установить отклонение, а также обнаружить пути решения проблем.

Заключение. Таким образом, несмотря на разнообразие подходов реализации механизма стратегического контроллинга и факторов, учитываемых при адаптации, существует определенная совокупность, не учитываемая теоретиками и практиками, а именно жизненный цикл предприятия и сфера его деятельности. Также недостаточно внимания уделено проработке вопроса управления ростом конкурентоспособности с использованием инструментария системы стратегического контроллинга. Помимо этого, важное значение имеет система оценки результатов, осуществляющаяся множеством путей, выбор которых в свою очередь происходит для конкретных случаев.

Библиографический список

1. Миронов С. В., Логанцова Н. В. Организация управления через центры финансовой ответственности // Вестник национального института бизнеса. 2019. №28. С. 330-333.

2. Миронова Н. Н., Миронов С. В. Контроллинг как инструмент антикризисного управления. // Вестник национального института бизнеса. 2021. №32. С. 137-141.

3. Миронова Н. Н., Хмельниченко Е. Г., Управление организационно-экономическими отношениями и планированием // Вестник национального института бизнеса. 2019. №28. С. 333-338.

4. Миронова Н. Н., Жеребцов В. И., Миронов С. В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией. // Вестник национального института бизнеса. 2020. №39. С. 137-143.

5. Шевченко С. Ю. Системы оценочных показателей стратегического и оперативного контроллинга / С. Ю. Шевченко // Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – №3. – 2024. – С. 35-43.

6. Иванов А. А. Системы оценочных показателей стратегического и оперативного контроллинга / А. А. Иванов // Известия УрГЭУ. – №3. – 2024. – С. 25-31.

7. Ивашкевич В. Б. Оперативный контроллинг – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 123 с.

8. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг – М.: ИД “Форум” – ИНФРА-М, 2023. – 182 с.