

УДК 658.5

© *А.В. Иванов*

аспирант, Северо-Кавказский научный центр

Южный федеральный университет

Ростов-на-Дону, Россия

e-mail: 5703030@gmail.com

© *О.А. Чернова*

доктор экономических наук, профессор

Южный федеральный университет

Ростов-на-Дону, Россия

e-mail: chernovaolga71@mail.ru

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ РЕСУРСОВ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**[*Ivanov A.V., Chernova O.A. Controlling as a tool for control
systems of industrial enterprise resource capitalization*]**

It is considered the process of controlling, as one of the main instruments for the capitalization of the resources of an industrial enterprise, which allows to build a system - oriented enterprise resource capitalization on the adoption, implementation, monitoring and evaluation of management decisions depending on the emphasis, specific guidance in relation to the activities of industrial enterprises and the cluster as a whole. A model of industrial enterprise focused on the capitalization of resources based on an integrated set of economic processes and reflecting the process of enterprise management as a continuous series of interrelated management functions can also be expanded to a regional industrial cluster. The proposed approach to modeling capitalization strategy cluster resources contributes capitalization territory as a whole on the basis of synergies by coordinating the interests of businesses and public authorities, including through the use of information obtained from the feedback loop created on the basis of the described system of management.

Keywords: industrial enterprise development management, integrated system of economic processes, the capitalization of resources, innovative development, production cluster.

В основу исследования сущности управления капитализацией ресурсов промышленного предприятия в процессе его инновационного развития был положен системный подход, позволяющий рассматривать предприятие как сложноструктурированную систему, состоящую из совокупности взаимосвязанных и сбалансированных подсистем, связанных между собой экономически-

ми процессами, охватывающими и, следовательно, определяющими (в текущем периоде и в стратегической перспективе) всю производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия.

С позиции системного подхода, который принципиально важен в отношении промышленного предприятия как целеориентированной экономической системы, в последней реализуются три ключевых процесса:

1. получение ресурсов из внешней среды,
2. преобразование (конвертация) ресурсов в процессе производственной деятельности в конечный конкурентоспособный продукт,
3. передача произведенного продукта во внешнюю среду.

Поэтому при управлении инновационным развитием предприятия особенно важно, чтобы в основу его производственно-хозяйственной деятельности была положена интегрированная система экономических процессов, которые должны осуществляться на всех уровнях управления, по эффективно-му вовлечению и связыванию внешних и внутренних ресурсов для производства конкурентоспособных товаров и услуг. Иными словами, интегрированная система экономических процессов управления инновационным развитием промышленного предприятия – это качественно новая объединяющая надсистема, которая формируется на базе взаимодействия множества увязанных, согласованных друг с другом цепочек действий (элементов-подсистем) – от определения возможностей до их реализации в рамках достижения общей целевой функции (количественной или качественной) предприятия.

Как известно, традиционная система управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия включает следующие обязательные компоненты (функции): планирование, организация, учетно-аналитическая деятельность, стимулирование и контроль. Эффективность функционирования данной системы может быть значительно повышена при включении в нее программно-технического блока сбора и обработки учетных данных (включая информацию внутрикорпоративного регламента работы), осуществляемых средствами программного обеспечения. Это качественно повышает быстродействие и детализацию учетной и планово-аналитической работы, а также позволяет использовать в процессе управления новые методы и модели, отличающиеся высокой степенью инновационности.

Рассматривая этапность выполнения управленческих функций, выделим подготовительный этап, этап прогнозирования, этап формирования основного плана развития предприятия, этап выполнения и корректировки. В общем виде содержание управленческих функций и ожидаемый результат на каждом этапе представлены в таблице 1. В целом систему управления промышленным предприятием можно представить как совокупность функциональных блоков, включающих процессы управления ресурсным потенциалом предприятия с целью их капитализации для осуществлений проектов инновационного развития. Модельное представление такой системы управления, базирующейся на интегрированной совокупности экономических процессов и отражающей процесс управления предприятием как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, направленных на капитализацию ресурсов, отражено на рисунке 1.

Таблица 1

**Содержание основных этапов процесса управления
деятельностью промышленного предприятия¹**

Этап	Содержание этапа	Ожидаемые результаты
Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> • Описание основной общей цели функционирования предприятия, определение будущего состояния объекта управления (цели). • Сканирование и анализ экономических факторов. • Определение пороговых значений экономических факторов, методов и моделей их определения и прогнозирования 	Определение миссии и цели предприятия. Оценка существующего положения предприятия на рынке, в отрасли, регионе
Этап прогнозирования	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозирование экономических факторов. • Определение тенденций и динамики макро- и мезоэкономического развития; • Разработка средств и механизмов управления деятельностью предприятия, методов реагирования на факторы риска. • Анализ и оценка конъюнктуры рынка. 	Оценка прогнозируемого положения предприятия на рынке, в отрасли, регионе
Этап формирования основного плана	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование альтернативных сценарных вариантов управленческих действий, анализ возможных результатов их реализации, • Моделирование положения предприятия на рынке; • Определение критериев оценки результатов управления. 	Выбор варианта управленческих действий и адаптационных мероприятий

¹ Разработано автором на основе материалов исследования.

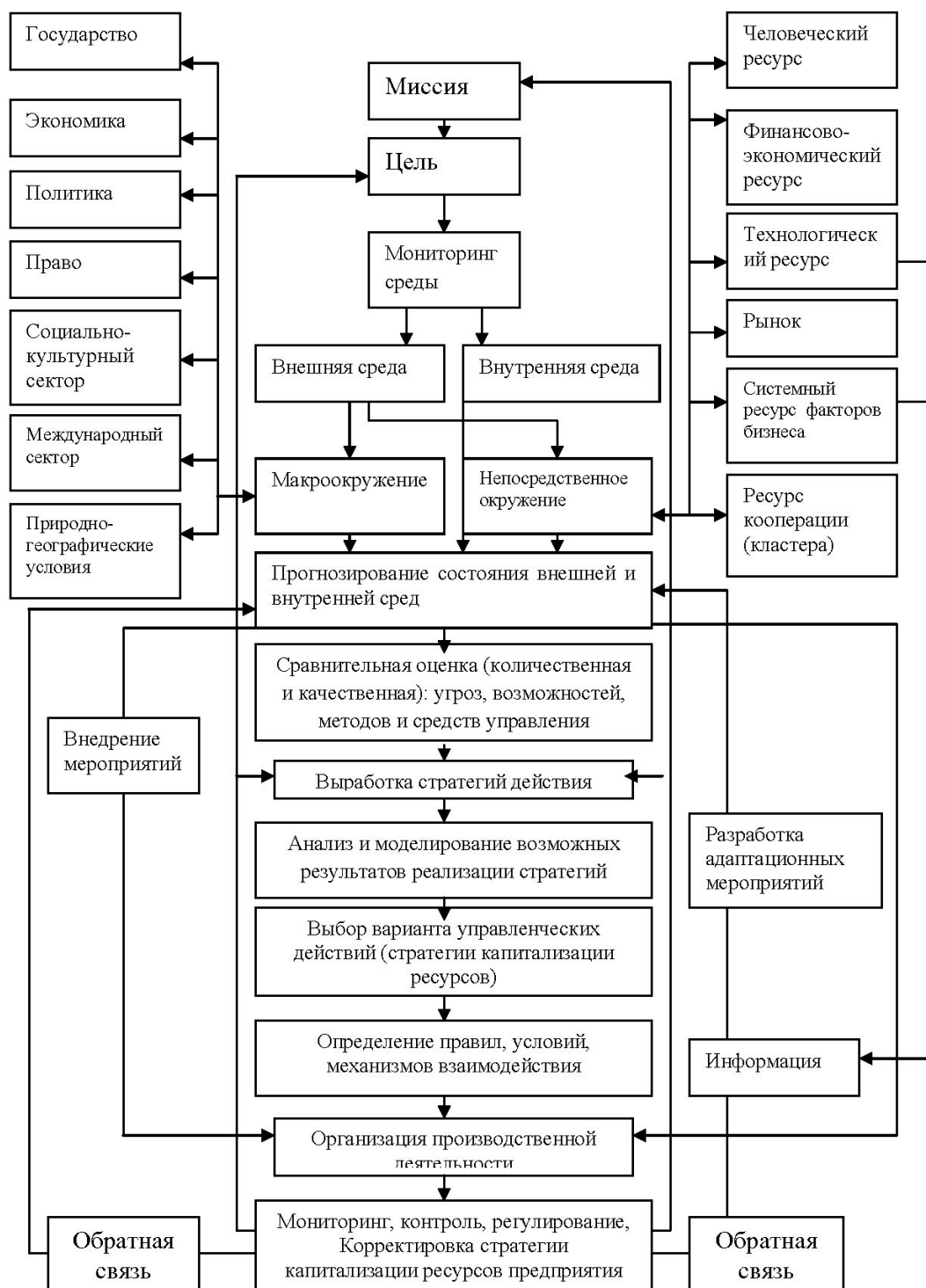
Этап выполнения и корректировки	<ul style="list-style-type: none"> • Организация, мотивация, контроль, анализ полученных результатов; • Разработка корректирующих управленческих воздействий 	Доведение плана действий до исполнителей, оценка результатов работ с запланированными, корректировка выявленных отклонений
---------------------------------	--	--

В соответствии с представленной на рисунке 1 моделью управления, выбор миссии является первым и самым ответственным этапом данного процесса, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих действий по разработке стратегии капитализации ресурсов и накладывает определенные ограничения на направления деятельности предприятия при анализе альтернатив развития. Как известно, под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации. Определение цели представляет собой описание будущего состояния объекта управления и выступает как способ упорядочивания действий и усилий всего коллектива, уменьшая неопределенность в работе. Действенными могут быть только цели, четко и ясно сформулированные и реальные, они должны иметь количественную оценку по содержанию, объему и времени выполнения.

Поскольку промышленное предприятие интегрированного типа, являясь сложной организационной системой и обладая пространственно-временным поглощением, характеризуется, с одной стороны, внутренним взаимодействием производительных сил, а с другой – наличием разнообразных контактов с внешним миром, следующим шагом процесса управления является мониторинг среды. Здесь происходит сканирование существующего положения предприятия на рынке, в регионе, в отрасли посредством анализа внешней (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренней среды предприятия.

Немаловажное значение в процессе управления деятельностью промышленного предприятия на основе формирования интегрированной системы экономических процессов имеет процесс прогнозирования внешней и внутренней среды, позволяющий дать оценку будущего (прогнозируемого) положения предприятия на рынке, в регионе, в отрасли. На основании этих данных проводится сравнительная оценка (количественная и качественная) угроз, возможностей, методов и средств управления капитализацией ресурсов.

Модель управления промышленным предприятием, ориентированная на капитализацию ресурсов¹



¹ Разработано автором на основе материалов, использованных в: Сибирская Е.В., Ефанова Е.А. Содержание и особенности интегрированной системы экономических процессов//Экономический анализ: теория и практика. 2009. №33.

Анализируя данные двух предшествующих этапов, руководство промышленного предприятия разрабатывает несколько альтернативных вариантов стратегий капитализации ресурсов. Затем выполняют моделирование результатов управления по каждому варианту и на основе заранее определенных критериев осуществляют выбор наиболее приемлемой стратегии капитализации ресурсов, определяют формулировку долгосрочных целей развития и направлений инноватизации в составе промышленной политики, реализуемой менеджментом предприятия.

Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков определяются правила, условия и механизмы взаимодействия, которые обуславливают последующий выбор механизмов связывания ресурсов. Затем проводятся подготовительные мероприятия по организации работ, подготовка производства, осуществляется непосредственное управление производственной деятельностью, проводятся мониторинг, контроль, регулирование и корректировка выбранной стратегии или отдельных этапов ее реализации. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с информацией о состоянии рынка технологий (НТП и т.д.), а также с информацией о рынках сбыта, о заказчиках и конкурентах. По результатам комплексного анализа разрабатываются адаптационные мероприятия и принимаются необходимые решения руководством промышленного предприятия.

После этого осуществляется внедрение мероприятий для реализации принятых решений. Как правило, оперативные решения, принимаемые руководством, направлены на устранение и предупреждение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции, на улучшение продукции и производственного процесса, а также на более рациональное и эффективное использование ресурсного потенциала предприятия. Кроме этого принимаемые меры могут быть направлены на корректировку качества механизма связывания ресурсов. Это могут быть мероприятия, связанные с изменением уровня ответственности руководства, смена поставщиков материалов и комплектующих изделий, повышение квалификации сотрудников, изменение механизма финансирования работ и прочее.

Результатом процесса управления является конвертация ресурсов предприятия в инновационные товары и услуги, которые предоставляются заказчику или на рынки сбыт. Большое влияние на оценку эффективности выбран-

ной стратегии капитализации ресурсов играет получение от потребителей информации об их реакции на произведенную предприятием продукцию (обратная связь). Таким образом, цикл управления начинается и заканчивается взаимодействием с внешней средой. Для завершения создания системы управления необходимо разработать нормативные документы, указывающие, как надо выполнять перечисленные функции их исполнителями.

Отметим, что особенность представленной на рисунке 1 модели управления является то, что она объединяет множество увязанных единой целью подсистем в рамках обеспечения задач капитализации ресурсов промышленного предприятия, дифференцируемых в два типа: общее руководство и оперативное управление. Представленная модель управления промышленным предприятием, нацеленная на капитализацию ресурсов, может быть расширена до уровня регионального промышленного кластера. Представляется, что, предложенный подход к моделированию стратегии капитализации ресурсов кластера будет способствовать, в конечном счете, и капитализации территории в целом на основе синергетического эффекта во всех отраслях и сферах развития экономики региона за счет согласования интересов хозяйствующих субъектов и органов государственной власти, в том числе, благодаря использованию информации, получаемой из контура обратной связи, созданного на основе описываемой системы управления.

Отметим, что при решении задач капитализации территории, промышленное предприятие, входящее в состав регионального производственного кластера, выступает не только как самостоятельный объект управления, но и как составной элемент интегрированного объекта управления. То есть, с одной стороны, «испытывает на себе» все последствия реализации региональной стратегии развития промышленности, с другой – оказывает непосредственное воздействие на ее корректировку. Таким образом, можно говорить о формировании единой системы управления капитализацией ресурсов региона и его социально-экономическим развитием.

Как отмечалось выше, общее руководство промышленным предприятием осуществляется его руководителями и включает определение цели, стратегии и политики, принятие стратегических решений, определение правил, условий, механизмов взаимодействия с внешней средой и т.п. Оперативное управление осуществляется руководителями среднего и низшего звена и

включает планирование, подготовку и управление производством, контроль, информационное обеспечение, разработку мероприятий, принятие оперативных решений и внедрение мероприятий.

Разделение функций между двумя аспектами управления носит в известной мере условный характер и, конечно, не является абсолютным. Смысл выделения данных аспектов управления заключается в том, что функции общего руководства как бы настраивают производственный процесс на нужный режим, задавая ему определенные параметры, которые в дальнейшем поддерживаются за счет оперативного управления. При рассмотрении процесса управления следует иметь в виду, что эти два аспекта управления тесно связаны и постоянно взаимодействуют. В частности, при реализации оперативных решений иногда приходится вторгаться в сферу ответственности руководства – изменять организацию работ, повышать квалификацию и мотивацию персонала и т.д. Важно, что в совокупности эти два аспекта управления образуют концептуальную модель, которая наглядно изображает полный цикл управления капитализацией ресурсов на уровне промышленного предприятия. Причем, если в процессе управления по результатам контроля и анализа полученной информации будут подготовлены, утверждены руководством и внедрены в производство мероприятия, необходимые для повышения эффективности использования ресурсного потенциала, - следующий цикл управления повторится уже на более высоком уровне. В этом случае оперативное управление будет проходить по восходящей спирали с повышением эффективности производства и уровнем капитализации ресурсов после каждого успешного цикла управления.

Таким образом, предлагаемая система управления капитализацией ресурсов промышленного предприятия нуждается в механизме информационно-аналитической поддержки процессов принятия управленческих решений. В рамках этого направления появилось новое научное направление – контроллинг, целевая задача которого заключается в построении на предприятии эффективной развернутой системы планов постоянного мониторинга их реализации в режиме он-лайн, анализа принимаемых управленческих решений и оптимизации направлений развития; повышения их результативности [2].

Таким образом, контроллинг является одним из важных инструментов управления капитализацией ресурсов промышленного предприятия. Особо

важно, что контроллинг позволяет построить систему по принятию, реализации, контролю и анализу управленческих решений в зависимости от акцентов, определенных руководством по отношению к деятельности [1], т.е. в нашем случае, – систему, ориентированную на капитализацию ресурсов предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Харитонов Н.А., Касымова Н.Б.* Теория контроллинга в управлении предприятием / Материалы международной научно-практической конференции "Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика", г.Москва, 30 ноября 2012 года. // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/---ep12-10/623-a>. Дата обращения 20.12.2014.
2. *Юсупова С.Я.* Контроллинг на российских предприятиях // Предпринимательство, М. 2008. № 1. С. 124-126.

REFERENCES

1. *Kharitonov N.A., Kasymova N.B.* Controlling theory in business management / International scientific-practical conference "Economics and Management in the XXI century: theory, methodology, practice", Moscow, November 30, 2012. // Modern science: problems of theory and actual practice. [Electronic resource]. URL: <http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/---ep12-10/623-a>. Date of application 12/20/2014.
2. *Yusupov S.Y.* Controlling for Russian companies // Entrepreneurship. M., 2008. №

27 февраля 2014 г.
