

УДК 658.5

**Р.В. НАГУМАНОВА,**  
*кандидат экономических наук, доцент*

*Институт экономики, управления и права (г. Казань)*

## **ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА**

*В статье исследуются критерии и технологии оценки эффективности системы управления хозяйствующих субъектов с учетом стадий его жизненного цикла, масштабов деятельности и соответствующих специфике российской экономики. Приводятся предложения по построению модели оценки эффективности формирования и использования контроллинга на предприятии, выдвинутые автором на основе исследования существующих подходов и методов.*

Основным вопросом экономической теории является вопрос, связанный с эффективностью использования ресурсов. В то же время, показатель эффективности в экономической теории отсутствовал. «Существует ли критерий, с помощью которого можно было бы определить эффективно ли предприятие, а также каким образом можно повысить эффективность?» Попытки разработать такой показатель многократно предпринимались специалистами в области экономики, теории оценивания и теории управления. Большой интерес к этому показателю со стороны специалистов из области управления связан с тем, что в связи с отсутствием критерия эффективности все существующие технологические и производственные процессы функционируют в неоптимальных режимах, за исключением тех редких случаев, когда оптимум принятого критерия управления случайно совпадает с оптимумом эффективности [1].

Термин «эффективность» на текущий момент понятийно и математически не определен. Это привело к тому, что на сегодня этим термином определяется любой эффект, который ведет к повышению отдельных показателей.

В 60–70 гг. в экономической литературе активно дискутировался вопрос о возможности конструирования системы единых показателей, характеризующих эффективность работы пред-

приятия. Сама по себе оценка предприятия с помощью нескольких показателей была чрезвычайно привлекательной. Было бы логично предполагать, что после перехода к рыночным условиям хозяйствования потребность в обобщенном показателе еще более усилится. Однако бурная компьютеризация конца 80-х – начала 90-х гг. позволила снять эту проблему за счет упрощения комплексного анализа работы предприятия с применением методов факторного анализа и других математико-статистических методов. Тем не менее, в настоящее время наблюдается возрождение интереса к оценке эффективности деятельности организации с помощью обобщенных показателей.

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках предприятия позволяет выделить следующие направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления:

- экономические показатели эффективности управления;
- эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; отношение целей предприятия и общества;
- эффективность управления как саморегулируемой системы: адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий производства;

- эффективность информационной системы: информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на предприятие.

Традиционный подход к определению и исчислению показателя эффективности организационно-экономического механизма управления экономической системой заключается в количественной интерпретации сторон деятельности предприятия [2]. Информация контроллинга основывается на количественных, качественных и временных показателях деятельности организации. Совокупность показателей, содержащих в концентрированной форме особо значимую для принятия управленческих решений информацию оценки эффективности, образует систему показателей контроллинга. При помощи этой системы показателей будут определяться и контролироваться цели структурных подразделений организации. Возможность принимать обоснованные решения на будущее и контроль исполнения зависит от того, каким был эффект изменений, вносимых с организацией службы контроллинга.

Оценка эффективности всей деятельности любого подразделения должна исходить из степени выполнения поставленных перед ними целей. Основная цель подразделения контроллинга, как впрочем и аппарата управления, – ориентировать деятельность предприятия на достижение выбранной стратегии. То есть целевые показатели предприятия и есть цели деятельности и подразделения контроллинга, ради достижения которых оно и осуществляет все работы по совершенствованию и поддержке управления. Степень их достижения – критерий оценки работы отдела контроллинга.

Современная оценка достижения целевых показателей не обходится без применения сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). На каждом предприятии для менеджмента и контроллинга необходима эффективная информационная система с рациональными показателями, обеспечивающая возможность управления целями предприятия.

Классические системы управления оценивают достижения предприятия, как правило, только финансовыми показателями, которые ориен-

тированы на прошлое, что особенно проявилось в применяемых показателях (например в системе показателей Du-Pont). Однако из-за этого важнейшая информация о критических процессах на предприятии и стратегических факторах успеха (прежде всего о «гибких» факторах) сводится на нет. Применение сбалансированной системы показателей позволяет представить положение предприятия в комплексе [3].

Сбалансированная система показателей – современная технология эффективного управления, позволяющая компаниям не только разработать выигрышную стратегию, но и успешно ее реализовать. В отличие от традиционных методов стратегического управления, сбалансированная система показателей использует не только финансовые, но и нефинансовые показатели деятельности организации, отражая четыре важнейших аспекта: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал, инновации. Такой подход дает возможность анализировать стратегические и тактические процессы управления, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и обеспечить его сбалансированное развитие. Сбалансированная система показателей переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций.

Использование бизнес-проекции – финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал, инновации – в модели оценки эффективности использования концепции контроллинга даст нам возможность устранить разрыв между стратегией и ее воплощением в целевых показателях деятельности предприятия и понять, как внедрение подразделения контроллинга влияет на достижение стратегических целей.

Проведенный автором анализ практики внедрения контроллинга на российских предприятиях показывает, что важнейшими факторами влияния на организацию контроллинга являются конкурентоспособность, масштаб предприятия и жизненный цикл развития предприятия.

Многообразие факторов, влияющих на эффективность системы управления и неоднозначность способов достижения целей, создает необходимость их детального анализа. Поэтому автор предлагает ввести в модель оценки эффективности использования контроллинга таблицу весовых коэффициентов, которые будут отражать влияние всех факторов на достижение целевых показателей деятельности предприятия.

Общий коэффициент влияния внутренних факторов рассчитаем по формуле:

$$K_{\text{общ}} = (K_1 + K_2 + K_3) / 3, \quad (1)$$

где  $K_1$  – среднеарифметический коэффициент группы бизнес проекций,  $K_2$  – среднеарифметический коэффициент для процедур управления,  $K_3$  – среднеарифметический коэффициент для этапов принятия решения.

Как уже отмечалось ранее, оценка эффективности внедрения концепции контроллинга даст более точный результат, если будет основываться не на прогнозных показателях, а на фактических результатах деятельности предприятия.

Коэффициент эффективности управления на основе концепции контроллинга ( $K_3$ ) рассчитаем по формуле:

$$K_3 = \frac{(\Phi_1 - \Phi_0) \cdot K_{\text{общ}}}{(\Pi_1 - \Phi_1)}, \quad (2)$$

где  $\Phi_1$  – фактическое значение целевого показателя текущего периода,  $\Phi_2$  – фактическое значение целевого показателя предыдущего периода,  $\Pi_1$  – плановое значение целевого показателя текущего периода.

В данную модель необходимо внести допущение. При использовании планового значения предполагается, что план – это максимально возможное значение целевого показателя.

Наиболее общая расчетная формула для определения ожидаемого интегрального эффекта в случае интервальной неопределенности предложена Л. Гурвицем. Это так называемый «критерий оптимизма-пессимизма»:

$$Y_{\text{ожд.}} = \lambda \cdot Y_{\text{max}} + (1 - \lambda) \cdot Y_{\text{min}}, \quad (3)$$

где  $Y_{\text{max}}$  и  $Y_{\text{min}}$  – наибольший и наименьший интегральный эффект.  $0 \leq \lambda \leq 1$  – специальный

норматив для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений соответствующего хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности. При  $\lambda = 0$  эта формула требует оценивать эффективность пессимистически – применительно к наихудшему из возможных сценариев. Такой подход (предложенный А. Вальдом) должен рассматриваться как «сверхосторожный». Наоборот, при  $\lambda = 1$  эта формула требует оценивать эффективность оптимистически, ориентируясь на наилучший из возможных сценариев. Представляется, что во многих практических расчетах можно принять  $\lambda = 0,3$ .

Автор предлагает ввести шкалу измерений (табл. 1).

Таблица 1  
Шкала изменений

Изменение $K_3$	Балл	Комментарии
	1	
	2	
	3	

Заключительным этапом предложенной модели является ранжирование факторов по наибольшей степени влияния на коэффициент эффективности и уже на основе полученных результатов разработка плана мероприятий отдела контроллинга.

Таким образом, предложенный автором коэффициент эффективности управления на основе концепции контроллинга позволяет оценить изменение значений целевых показателей и проанализировать влияние различных элементов процесса управления.

Однако автор признает в данной методике наличие следующего недостатка. При всей ее понятности и простоте расчета получаемый коэффициент эффективности управления на основе концепции контроллинга отражает статическую величину на основе фактических данных. Однако так как в модели детально анализируется влияние различных факторов, то на основе этого анализа детально можно разработать план мероприятий с указанием наиболее важных направлений деятельности отдела контроллинга.

В заключение следует отметить, что оценка эффективности деятельности любого подразделения должна исходить из степени выполнения поставленных перед ними целей. Основная цель подразделения контроллинга – ориентировать деятельность предприятия на достижение выбранной стратегии. Следовательно, измерить эффективность функционирования системы управления и контроллинга можно на основе оценки степени выполнения целевых показателей всего предприятия.

Коэффициент эффективности управления на основе концепции контроллинга показывает степень приближения к поставленной цели (к выполнению плана). При максимальном приближении к плану значение коэффициента также стремится к максимальному значению.

Предложенный автором коэффициент эффективности управления на основе концепции контроллинга позволяет оценить изменение значений целевых показателей и проанализи-

ровать влияние различных элементов процесса управления.

Использование в модели основных факторов, влияющих на организацию службы контроллинга на предприятии, таких как конкурентоспособность, масштаб предприятия и жизненный цикл развития предприятия, а также их взаимосвязь с основными элементами процесса управления отображает, на взгляд автора, реальную картину деятельности организации и позволяет в полной мере оценить эффективность использования концепции контроллинга.

#### Список литературы

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Миллер Н.Н. Финансовый анализ в вопросах и ответах: учеб. пособие. – М.: ТК Велди; Проспект, 2005.
3. Фольмут Х. Инструменты контроллинга. – М.: Омега-Л, 2007.

*В редакцию материал поступил 30.10.08.*

---

*Ключевые слова:* показатели эффективности, контроллинг, коэффициент эффективности управления, сбалансированная система показателей.

---