

УДК 330.342

DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании

Попов Ефим Александрович

Соискатель,
Пермский национальный исследовательский
политехнический университет,
614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29;
e-mail: mingal1@pstu.ru

Аннотация

Применение инструментария оперативного контроллинга в современной практике управления становится все более актуальным и целесообразным в различных сферах хозяйственной деятельности. Статья посвящена анализу возможностей применения концепции оперативного контроллинга в практике управления сетевой компанией. Акцент сделан на процессе стратегического планирования бизнеса. Выделены особенности стратегического управления в рамках сетевой структуры организации с точки зрения возможностей внедрения оперативного контроллинга. Обосновано, что такие свойства сетевого подхода к организации бизнеса как стратегическая гибкость, независимость в принятии решения, высокая степень автономности позволяют наиболее эффективно применять инструментарий оперативного контроллинга. Предложена структурно-логическая модель организации оперативного контроллинга в рамках бизнес-процесса «Стратегическое планирование». Показана особая роль информационно-коммуникационных и цифровых технологий в организации оперативного контроллинга в практике управления сетевой компанией.

Для цитирования в научных исследованиях

Попов Е.А. Применение механизма оперативного контроллинга в процессе стратегического планирования бизнеса сетевой компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 91-99. DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

Ключевые слова

Стратегическое планирование, оперативный контроллинг, сетевая форма организации бизнеса, информационно-коммуникационные и цифровые технологии, экономика.

Введение

Традиционно в отечественной науке и практике управления понятие контроллинга, особенно оперативного контроллинга, применяется в рамках финансового менеджмента для осуществления наблюдения и контроля за реализацией отдельных бизнес-операций и бизнес-процессов, связанных с финансово-экономической деятельностью компаний [Газарян, 2016; Завьялова, 2013; Казакова, Хлевная, 2015; Хамбулатова и др., 2019]. Кроме того, в большинстве случаев концепция и инструменты контроллинга применяется в отношении крупных хозяйственных структур типа холдинговых компаний, акционерных обществ открытого типа и т.д. [Казакова и др., 2016; Быстрицкая, 2020; Самарина, Рябчукова, 2020].

Действительно, первоначально научное обоснование необходимости создания и применения формальных систем контроля на общекорпоративном уровне получило развитие в 50-60-х годах XX века по мере расширения понятия акционерного капитала, его диффузии, а также активного распространения практики привлечения наемных менеджеров топ-уровня к управлению крупными корпорациями. Возникло понятие системы управленческого контроля, затрагивающее множество категорий, связанных с принятием и контролем исполнения управленческих решений [Merchant, 1985]. А разразившийся в 70-х годах XX века мировой экономический кризис и дестабилизация рыночной конъюнктуры сделали задачи обеспечения надежного и эффективного внутрифирменного контроля объектом постоянного внимания практиков и теоретиков корпоративного управления.

Обзор зарубежной научной литературы того периода показывает, что общим для всех исследователей является трактовка системы управленческого контроля как определенной совокупности методов и средств, применяемых для разработки и выполнения стратегических целей и задач, а также как набор стандартов и регламентов, направленных на выполнение функциональных и целевых нормативов [Ansari, 1977]. Таким образом, в науке возникло новое направление – концепция контроллинга, автором которой считается А. Дайле [Дайле, 2003]. А. Дайле сформулировал понятие и основные принципы применения «контроллинга» в процессе принятия управленческих решений, которое он трактовал как процедуры определения целей деятельности компании, планирования и контроля. По сути, он приравнял понятие контроллинга понятию управления. В таком контексте контроллинг выполняет такие важнейшие функции управления и регулирования бизнес-процессов как целеполагание, планирование и контроль.

Среди этих трех базовых областей применения контроллинга наиболее сложной в методическом плане, на наш взгляд, является стратегическое планирование бизнес-процессов, поскольку стратегическое планирование связывает такие этапы управления как целеполагание и практическую деятельность (реализацию миссии, стратегии, планов) и именно от его качества зависит успешность реализации бизнес-стратегии компании.

Основная часть

Проблематика достижения высокой эффективности применения механизма оперативного контроллинга в практической деятельности предприятий усиливается при акцентировании внимания на возможностях его внедрения на предприятиях различных секторов и отраслей экономики, при разработке механизма контроллинга для малых предприятий, а также при

использовании концепции оперативного контроллинга в сетевых формах организации бизнеса. И если по первым двум направлениям имеются отдельные научные исследования [Кельчевская и др., 2018; Тасмуханова и др., 2016; Чувашлова, 2013; Ганин, 2016], то в отношении возможностей применения оперативного контроллинга в сетевых организациях отечественной научной литературы пока не имеется. Применение концепции контроллинга в российской теории и практике корпоративного управления до сих пор не получило широкого распространения. В основном он применяется крупных компаниях, широко использующих наиболее современные зарубежные методы управления. Что касается отечественных научных исследований в данной области, то они сосредоточены преимущественно на разработке практических рекомендаций по отдельным направлениям применения контроллинга. В частности, изучаются такие вопросы, связанные с организацией контроллинга как содержание концепции контроллинга, сравнение эффективности применения разных типов контроллинга (стратегического и оперативного), построение системы контроллинга, эффективность применения отдельных инструментов контроллинга, подбор показателей для организации системы контроллинга и оценки его эффективности, разработка регламентов службы контроллинга, включая определение ее функций и роли, и т.д. [Тараканова и др., 2018; Выборных, 2018; Миронова и др., 2020].

Однако за рамками исследований остались такие области применения контроллинга как малые и средние предприятия, а также сетевые формы организации бизнеса. В то же время, как показывает практика, в ряде секторов и отраслей экономики сетевые формы организации деятельности приобретают все большее развитие [Макарова, 2018; Мингалева, Каменских, 2018; Ганченко, 2019]. Более того, сетевой подход к организации бизнеса становится все более популярным вследствие наличия у него ряда важных преимуществ, позволяющих обеспечить более высокий уровень конкурентоспособности компаний в рамках Индустрии 4.0 и цифровой экономики. Прежде всего, это относится к такому свойству сетевой организации бизнеса как высокая стратегическая гибкость управления, позволяющая максимально полно учитывать интересы всех участников сети и оперативно реагировать на изменение внешних условий и правил ведения деятельности.

Как показали исследования, проведенные автором, в современных сетях, организованных на основе инновационной бизнес-модели, внутрисетевое управление не носит директивного характера, а направлено на создание системы неформальных правил, выработку коммерческих условий, выгодных для участников сети, а также атмосферы сотрудничества, что и создает высокий потенциал гибкости и оперативности принятия решений в ответ на внешние воздействия. Участники сети самостоятельно устанавливают собственные стратегические цели и задачи, организуют операционную деятельность и, в конечном счете, принимают решение о своих действиях в заданной стратегической сети. Выполнение участниками сети общесетевых целей и задач означает их присутствие в контуре стратегической сети. Функция контроля над деятельностью участников сети в большинстве случаев сводится к контролю исполнения контрактных обязательств между участниками сети. Эта функция закрепляется за управляющей компанией – сетевым брокером, контрольные точки устанавливаются поставщиками и потребителями в виде закупочных цен, качества (сорта) поставляемой продукции (сырья, полуфабрикатов), графика поставок, выполнения их условий деятельности, в том числе связанных с соблюдением законодательства в области охраны окружающей среды.

Особенностью стратегического управления в рамках сетевой структуры организации является то, что такое управление не охватывает все бизнес-процессы в рамках цепочки

образования стоимости создаваемого продукта как это происходит в процессе традиционного корпоративного управления. Управление сетевой структурой основано на согласовании интересов (кооперация) и согласовании действий участников сети (координация). Ключевыми функциями сетевого брокера – управляющего звена в стратегической сети являются выстраивание и регулирование взаимоотношений внутри сети, организация взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами сетевого взаимодействия, ценообразование, организация поставок. Децентрализованный характер управления, свободные выход и вход в кооперацию, отсутствие отношений собственности позволяет стратегической сети гибко реагировать на изменения макроэкономической и рыночной конъюнктуры, новые формы и методы институционального регулирования. Причем гибкость, достигаемая сетью при наличии указанных выше особенностей и характеристик, не влияет на стабильность самой сети и отношений ее участников.

В то же время, как показывают многочисленные исследования особенностей российской школы менеджмента, в большинстве отечественных компаний преобладает традиционная парадигма управления – управленческая иерархия, а основными принципами управления являются достаточно жесткий внутренний контроль, передача принятия большей части решений на высший уровень управления, недостаток внимания к автоматизации и информатизации основных и управленческих бизнес-процессов и большое количество администраторов. Эти обстоятельства, а также ориентация российских компаний на вертикальную иерархию принятия решений и вертикально-ориентированные системы управления производственными и сбытовыми процессами препятствуют развитию межфирменных и внутрифирменных сетевых взаимодействий. Как следствие, компании вынуждены инвестировать большие средства в материальные и нематериальные активы, наращивать операционные и административные расходы, что не позволяет российским компаниям получить ценовые преимущества.

Таким образом, вопросы эффективной организации оперативного контроллинга применительно к компаниям, действующим на основе сетевой организации, становятся все более актуальными.

Рассматривая основные сферы применения оперативного контроллинга, отметим, что наиболее сложным и важным блоком его применения является стратегическое планирование. В качестве инструмента реализации стратегического планирования оперативный контроллинг должен быть организован в соответствии с целевыми показателями деятельности в долгосрочной перспективе, а также с учетом отраслевых особенностей и рыночной направленности деятельности. На рисунке 1 представлена авторская модель построения системы оперативного контроллинга для сетевой формы организации в рамках бизнес-процесса «Стратегическое планирование».

Отмечая возможность практического применения системы оперативного контроллинга к компаниям сетевой формы организации, заметим, что реальная возможность его применения сформировалась на основе широкого распространения информационно-коммуникационных и цифровых технологий. ИТК и «цифра» позволяют компаниям существенно снизить издержки на внедрение ранее дорогостоящих и затратных технологий, применение которых было под силу только крупным компаниям.

Действительно, система управленческого контроля, стратегическое планирование, конкурентный анализ, реинжиниринг бизнес-процессов и другие методы корпоративного управления требовали привлечения значительных ресурсов и давали ощутимый результат

корпорациям с огромным масштабом операций. В настоящее время возможности применения контроллинга значительно расширились.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Модель оперативного контроллинга для бизнес-процесса «Стратегическое планирование»

Современные информационные и цифровые платформы позволяют в рамках сетевой структуры единообразно автоматизировать основные и управленческие бизнес-процессы, осуществлять электронный документооборот, реализовывать учетные и контрольные функции, координировать территориально удаленные подразделения, контролировать движение материальных ресурсов и деятельность подрядных организаций даже в небольших по размеру и объему деятельности компаниях. Что касается характеристики отдельных бизнес-процессов и операций, то основными областями применения оперативного контроллинга на основе цифровых платформ являются:

- сокращение времени на подготовку и контрактацию сделок на биржевом и внебиржевом рынках;
- ускорение внутренних транзакций (подготовка и согласование документов, бухгалтерские операции, планирование работ, составление отчетов, расчеты, передача документов и т.п.);
- уменьшение времени, требуемого на подготовку и проведение рабочих операций (осмотр, транспортировка, погрузочно-разгрузочные работы и т.п.);
- снижение удельной себестоимости отдельных технологических операций и бизнес-процессов в целом (транспортировка, переработка и др.).

В результате участники сети получают совокупный экономический эффект – приемлемый уровень рентабельности операций и оборачиваемости оборотного капитала, возврата на вложенный капитал.

Заключение

Изучение особенностей функционирования экономики на современном этапе показало существенное изменение парадигмы корпоративного управления в целом и концепции контроллинга в частности. В рамках развития сетевой формы организации меняется объект управления, которым становится стратегическая сеть, а предметом управления – материальные и нематериальные ресурсы сети. Также меняется и стратегия развития сетевых компаний, которая основывается не на наращивании инвестиционных и операционных расходов, как это принято в корпорациях, а на формировании стратегических сетей. В этих условиях стратегия развития и бизнес-модель сети нацелены, прежде всего, на эффективное объединение всех участников сети, а применяемая система контроллинга призвана обеспечить достижение целей, поставленных перед всеми компаниями сети. Те компании, которые создают такую бизнес-модель и успешно решают такие задачи, получают специфические конкурентные преимущества, не зависящие от цены продукта и масштаба операций, а значит и слабо зависящие от рыночной конъюнктуры. В рамках стратегических сетей небольшие компании получают возможность конкурировать с крупными корпорациями, создавая ценовые преимущества на узких сегментах цепочки образования стоимости. С другой стороны, корпорациям выгодно вступать во взаимодействие со стратегическими сетями, что позволяет первым сокращать затраты на разработку и вывод новых продуктов, снижать стоимость отдельных сегментов цепочки образования стоимости.

Нужно отметить, что ряд авторов различают стратегический и оперативный контроллинг, опираясь на традиционное разделение целей и планов (процесса планирования) на стратегические и текущие, которое имеет логическое обоснование в классической модели корпоративного управления. Что же касается сетевой формы организации бизнеса, то для нее характерен более сложный и углубленный процесс согласования краткосрочных целей деятельности компании с миссией и стратегией развития, а система контроллинга должна создавать единую систему регулирования. Поэтому следует говорить о построении системы оперативного контроллинга, приобретающего в сетевых формах организации свойства и элементы стратегического контроллинга и представляющего собой единый контур регулирования.

Библиография

1. Быстрицкая И.А. Стратегический и оперативный контроллинг на примере АО «Газпромбанк» //Сб. статей по материалам II Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 99-102.
2. Выборных К.Е. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления // Научные горизонты. 2018. № 9 (13). С. 13-19.
3. Газарян Н.М. Управленческий учет и контроллинг: оперативный анализ и контроль за показателями затрат на предприятии. // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2016. № 3. С. 86-92.
4. Ганин А.Н. Оперативный контроллинг в системе управления предприятием радиоэлектронной промышленности в современных условиях // Горизонты экономики. 2016. № 5 (31). С. 110-114.
5. Ганченко Д.Н. Сетевое взаимодействие в экономике: виды и форма // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. 2019. № 4(8). С. 114-126.
6. Дайле А. Практика контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2003. 335 с.
7. Завьялова Е.С. Оперативный контроллинг и его роль в системе финансового менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 11-2 (18). С. 35-36.
8. Казакова Н.А., Хлевная Е.А. Оперативный анализ и контроль финансовых потоков в холдингах // Управленческий учет. 2015. № 10. С. 38-48.

9. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Цветкова Л.К. Оперативный и стратегический контроллинг в холдингах // Вестник Финансового университета. 2016. Т. 20. № 1 (91). С. 47-57.
10. Кельчевская Н.Р., Пелимская И.С., Пятков А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса. М.: Креативная экономика, 2018. 154 с.
11. Макарова О.Ю. Сетевые взаимодействия как форма координации новой экономики // Ведущие тренды современной экономики, финансов и бизнеса. Материалы конференции. 2018. С. 15-20.
12. Мингалева Ж.А., Каменских М.А. Методика оценки влияния сетевого взаимодействия на состояние региональной промышленности // Фундаментальные исследования. 2018. № 9. С. 73-77.
13. 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.
14. Самарина В.П., Рябчукова О.Ю. Оперативный контроллинг как механизм управления холдингом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 6-1. С. 96-101.
15. Тараканова Н.В. и др. Стратегический и оперативный контроллинг // Экономика образования. 2018. № 5 (108). С. 100-112.
16. Тасмуханова А.Е., Кулембетова А.Р., Мусина Д.Р. Стратегический контроллинг с применением системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях // Науковедение. 2016. Т. 8. № 4. С. 68.
17. Хамбулатова З.Р. и др. Оперативный и стратегический финансовый контроль как элементы финансового менеджмента корпоративной системы // Финансовая экономика. 2019. № 10. С. 621-624.
18. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. 316 с.
19. Ansari S.L. An Integrated Approach to Control System Design // Accounting, Organizations and Society. 1977. Vol. 2. P. 101-112.
20. Merchant K. Control in Business Organizations. Pitman, Marshfield, MA, 1985. 161 p.

Using the operational controlling mechanism in the process of strategic business planning of a grid company

Efim A. Popov

Applicant,
Perm National Research Polytechnic University,
614990, 29, Komsomol'skii ave., Perm, Russian Federation;
e-mail: mingal1@pstu.ru

Abstract

The problem of achieving high efficiency in the application of the mechanism of operational controlling in the practical activities of enterprises is enhanced by focusing on the possibilities of its implementation at enterprises of various sectors and industries of the economy, by developing a controlling mechanism for small enterprises, as well as by using the concept of operational controlling in network forms of business organization. The use of operational controlling tools in modern management practice is becoming more and more relevant and expedient in various areas of economic activity. The article is devoted to the analysis of the possibilities of applying the concept of operational controlling in the practice of managing a network company. The emphasis is on the process of strategic business planning. The features of strategic management within the network structure of the organization are highlighted from the point of view of the possibilities of implementing operational controlling. It has been substantiated that such properties of the network approach to business organization as strategic flexibility, independence in decision-making, and a high degree of autonomy make it possible to most effectively use the operational controlling toolkit. The structural and logical model of the organization of operational controlling within the framework

of the strategic planning business process is proposed. The special role of information, communication and digital technologies in the organization of operational controlling in the practice of managing a network company is shown.

For citation

Popov E.A. (2021) Primenenie mekhanizma operativnogo kontrollinga v protsesse strategicheskogo planirovaniya biznesa setevoi kompanii [Using the operational controlling mechanism in the process of strategic business planning of a grid company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 91-99. DOI: 10.34670/AR.2021.45.50.010

Keywords

Strategic planning, operational controlling, network form of business organization, information and communication and digital technologies, economics.

References

1. Ansari S.L. (1977) An Integrated Approach to Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 2, pp. 101-112.
2. Bystritskaya I.A. (2020) Strategicheskii i operativnyi kontrolling na primere AO «Gazprombank» [Strategic and operational controlling on the example of Gazprombank JSC]. In: *Sb. statei po materialam II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Collection of articles based on the materials of the II International Scientific and Practical Conference], Ufa.
3. Chuvashlova M.V. (2013) *Vnedrenie kontrollinga v sistemu upravleniya predpriyatiem aviatsionnoi promyshlennosti* [Implementation of controlling into the aviation industry enterprise management system]. Moscow: Publishing House of the Academy of Natural Sciences.
4. Daile A. (2003) *Controlling practice*. Moscow: Finansy i statistika.
5. Ganchenko D.N. (2019) Setevoe vzaimodeistvie v ekonomike: vidy i forma [Networking in economics: types and form]. *Teoriya i praktika nauchnykh issledovaniy: psikhologiya, pedagogika, ekonomika i upravlenie* [Theory and practice of scientific research: psychology, pedagogy, economics and management], 4 (8), pp. 114-126.
6. Ganin A.N. (2016) Operativnyi kontrolling v sisteme upravleniya predpriyatiem radioelektronnoi promyshlennosti v sovremennykh usloviyakh [Operational controlling in the enterprise management system of the radio-electronic industry in modern conditions]. *Gorizonty ekonomiki* [Economic horizons], 5 (31), pp. 110-114.
7. Gazaryan N.M. (2016) Upravlencheskii uchet i kontrolling: operativnyi analiz i kontrol' za pokazatelyami zatrat na predpriyatii [Management accounting and controlling: operational analysis and control over cost indicators in the enterprise]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki* [Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy], 3, pp. 86-92.
8. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A. (2015) Operativnyi analiz i kontrol' finansovykh potokov v kholdingakh [Operational analysis and control of financial flows in holdings]. *Upravlencheskii uchet* [Management accounting], 10, pp. 38-48.
9. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A., Tsvetkova L.K. (2016) Operativnyi i strategicheskii kontrolling v kholdingakh [Operational and strategic controlling in holdings]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Bulletin of the Financial University], 20, 1 (91), pp. 47-57.
10. Kelchevskaya N.R., Pelymskaya I.S., Pyatkov A.I. (2018). *Strategicheskii kontrolling v promyshlennykh organizatsiyakh malogo biznesa* [Strategic controlling in industrial small business organizations]. Moscow: Kreativnaya ekonomika Publ.
11. Khambulatova Z.R. et al. (2019) Operativnyi i strategicheskii finansovyi kontrol' kak elementy finansovogo menedzhmenta korporativnoi sistemy [Operational and strategic financial control as elements of the financial management of the corporate system]. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economics], 10, pp. 621-624.
12. Makarova O.Yu. (2018) Setevye vzaimodeistviya kak forma koordinatsii novoi ekonomiki [Network interactions as a form of coordination of the new economy]. *Vedushchie trendy sovremennoi ekonomiki, finansov i biznesa. Materialy konferentsii* [Leading trends in modern economics, finance and business. Conference materials], pp. 15-20.
13. Merchant K. (1985) *Control in Business Organizations*. Pitman, Marshfield, MA.
14. Mingaleva Zh.A., Kamenskikh M.A. (2018) Metodika otsenki vliyaniya setevogo vzaimodeistviya na sostoianie regional'noi promyshlennosti [Methodology for assessing the impact of network interaction on the state of regional industry]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 9, pp.73-77.

15. Mironova N.N., Zherebtsov V.I., Mironov S.V. (2020) Operativnyi i strategicheskii kontrolling kak instrument upravleniya organizatsiei [Operational and strategic controlling as a tool for managing an organization]. *Vestnik Natsional'nogo Instituta Biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business], 39, pp. 137-143.
16. Samarina V.P., Ryabchukova O.Yu. (2020) Operativnyi kontrolling kak mekhanizm upravleniia kholdingom [Operational controlling as a mechanism for managing the holding]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 6-1, pp. 96-101.
17. Tarakanova N.V. et al. (2018). Strategicheskii i operativnyi kontrolling [Strategic and operational controlling]. *Ekonomika obrazovaniia* [Economics of Education], 5 (108), pp. 100-112.
18. Tasmukhanova A.E., Kulembetova A.R., Musina D.R. (2016) Strategicheskii kontrolling s primeneniem sistemy sbalansirovannykh pokazatelei v neftyanykh kompaniiakh [Strategic controlling using a balanced scorecard in oil companies]. *Naukovedenie* [Science research], 8 (4), p. 68.
19. Vybornykh K.E. (2018) Strategicheskii i operativnyi kontrolling v sisteme upravleniia [Strategic and operational controlling in the management system]. *Nauchnye gorizonty* [Scientific horizons], 9 (13), pp. 13-19.
20. Zav'yalova E.S. (2013) Operativnyi kontrolling i ego rol' v sisteme finansovogo menedzhmenta [Operational controlling and its role in the financial management system]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International research journal], 11-2 (18), pp. 35-36.