

СПЕЦИФИКА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ, ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА

*А.А. ВОРОНОВ, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры логистики и коммерческой работы, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I
e-mail: voronov.a@mail.ru*

*А.Г. САЙДУЛАЕВ, аспирант кафедры экономики и управления на предприятии, Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова
e-mail: nnn-nauka@yandex.ru*

Аннотация

Современные предприятия в условиях перехода к цифровой системе производства и управления сталкиваются с совершенно новыми экономическими возможностями и угрозами утери платежеспособности. Поэтому предприятиям необходимо целеориентированно принимать оперативно-ориентированные управленческие решения, и решения, влияющие на стратегические показатели. Статья посвящена изучению особенностей финансового контроля и принятия управленческих решений в системах стратегического и оперативного управления.

Ключевые слова: управленческие решения, стратегическое планирование, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, система управления.

DOI: 10.31429/2224042X_2024_75_10

В глобализирующемся мире, где происходят стремительные изменения условий хозяйствования и необходимы инновации во всех сферах деятельности, отдельные люди, организации и даже страны нуждаются в стратегическом мышлении и принятии стратегических решений больше, чем когда-либо. Таким образом, в условиях растущей конкуренции стратегическое управление с каждым днем приобретает все большее значение, и методы стратегического управления становятся более релевантными и более инновационными.

Принятие правильных решений как по стратегическим, так и по оперативным вопросам является определяющим фактором успеха любой организации. Основной функцией процесса принятия управленческих решений

будет обоснованный выбор из огромного количества путей развития самого близкого для достижения определенной цели [1, 4, 5].

Контроллинг — это процесс, ориентирующий всё предприятие на достижение целей, при гарантированном использовании всех ресурсов наиболее эффективным образом. Если управленческий персонал столкнется с отклонением результативных показателей от желаемых величин, то в системе контроллинга срабатывают механизмы расследования причин отклонений и принятия корректирующих мер [2].

При внедрении адаптационного контроллинга в деятельность предприятия его инструменты необходимо апробировать, выяснив их соответствие потребностям системы управления. На этапе внедрения адаптационного контроллинга на предприятие формируется специальная структура — это может быть мобильная группа специалистов или отдел контроллинга, включенная в структуру предприятия, которая подчиняется непосредственному руководителю. Однако при этом контроллерам придается существенная независимость от начальников иных подразделений. При этом основой организации релевантной системы контроллинга будет формирование лаконичных и адаптивных для изменяющихся условий хозяйствования стандартизированных общих и частных управленческих планов и отчетов [3].

Оценивание эффективности системы адаптационного контроллинга производится через сопоставление затраченных ресурсов

и полученного увеличения результативных показателей.

Стратегический контроллинг фокусируется на адаптивности развития предприятия, а также внутренних и внешних условиях окружающей среды и обычно имеет четыре типа контроль избегания, контроль слежения, контроль переключения и контроль с обратной связью.

Стратегический контроль в основном относится к проверке хода различных видов деятельности, осуществляемых предприятием для достижения своих целей в ходе реализации бизнес-стратегии предприятия, оценке эффективности деятельности предприятия после реализации стратегии предприятия и сравнению ее с установленными стратегическими целями и стандартами производительности.

Уровень стратегического контроля делится на три уровня: стратегический контроль, тактический контроль и оперативный контроль. Стратегический контроль относится к контролю основного стратегического направления, включающего взаимоотношения между предприятием и внешней средой. Он рассматривает предприятие в целом и фокусируется на долгосрочном (более одного года) контроле, в основном занимающемся внешним окружением, а также краткосрочными вопросами при осуществлении стратегического планирования с упором на краткосрочные (менее одного года) показатели эффективности, такие как ежедневный продукт, контроль качества.

В свою очередь операционный контроллинг — это контроль за ходом различных хозяйственных операций внутри предприятия, обычно в форме финансового контроля, контроля производства, контроля масштабов продаж, контроля качества и контроля затрат [4, 5].

Использование в контроллинговой системе стратегического планирования (бюджетирования) создает релевантные методы уменьшения собственных слабых мест предприятия и активизирует противостояние внешним угрозам, через создание плана действий, основанного на наилучшем соответствии между ресурсами предприятия и возможностями влияния

на окружающую среду. Стратегическое планирование необходимо и для определения подходящей тактики реализации изложенного плана, и определения методов измерения, которые предприятие будет внедрять с течением управленческого проекта по внедрению контроллинга. Параллельного систематически проводится оценка соответствия выбранной концепции формирования стратегического бюджета в рамках контроллинговой системы желаемым результатам.

Стратегическое планирование состоит из процессов планирования, предпринимаемых предприятиями для разработки стратегии, которая может способствовать повышению производительности. Процесс стратегического планирования также делится на этапы: формулирование миссии и определение стратегии развития, создание действенных корпоративных принципов, оперативный анализ текущей хозяйственной ситуации, систематический анализ внешних и внутренних факторов развития бизнеса с локализацией угроз, возможностей, выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также создание релевантной модели бюджетирования с объединением всех частных бюджетов в мастер-бюджет, соответствующий определенным стратегиям, принятие решений о деятельности и проектах, подготовка подробных бизнес-планов. Далее следуют процессы принятия решений по оценке и измерению производительности, определение инструментов для мониторинга и сам мониторинг прогресса.

Стратегическое планирование как модель управленческого планирования широко используется для принятия решений.

Принятие решений — наиболее актуальное направление работы для менеджмента любого предприятия. На самом высоком уровне бизнеса также приходится принимать стратегические решения с долгосрочными последствиями, в отличие от принятия текущих решений, несущих более краткосрочные изменения и возможности роста.

Принятие решения — это выбор лучшего из пула доступных стратегических альтернатив для достижения организационных целей и задач наиболее эффективным способом.

Классификации управленческих решений [2, 3]

Критерии классификации	Виды управленческих решений
Временной критерий	– краткосрочные управленческие решения (сроком менее 1 года)
	– среднесрочные управленческие решения (от 1 года до 3-х лет)
	– долгосрочные решения
Критерий частоты и периодичности принятия	– случайные (единичные)
	– повторяющиеся
Критерий широты охвата регулируемых отношений	– общие решения (распространяющиеся на весь персонал предприятия)
	– узкоспециализированные решения
Критерий способа создания управленческого решения	– решения, выработанные единолично, группой, коллективом (созданные на общем собрании акционеров, на общем собрании трудового коллектива)
Критерий сложности принятия управленческого решения	– простые и сложные (предполагающие цепочку взаимосвязанных решений)
Критерий жесткости регламентации управленческим аппаратом	– контурные, структурированные, алгоритмические

Стратегические решения являются директивными и последовательными. Директивный характер обусловлен желанием долгосрочного выживания предприятия и определяется стратегическими решениями. Другими словами, они дают план будущих операций в непредсказуемой среде и направлены на достижение долгосрочно ориентированных целей [5]. Кроме того, они предопределяют эффективность всех мероприятий, направленных на долгосрочный рост и развитие предприятия. Они отличаются от рутинных решений, принимаемых на регулярной основе.

Любые управленческие решения имеют важное значение, поскольку представляют собой действия и решения, принимаемые для достижения долгосрочной цели предприятия. Поэтому они всегда должны быть ориентированы на результат.

Принятие управленческих решений — это процесс понимания взаимодействия управленческих решений и их влияния на все показатели деятельности предприятия с целью получения преимуществ в будущем. Неправильные решения, принятые в неподходящее время, могут привести к катастрофическим последствиям. Другими словами, сила стратегического мышления заключается в сочетании силы правильного решения с правильным моментом.

Принятие стратегических решений может выявить плохо структурированные проблемы принятия решений, для которых не существует четкой процедуры решения.

Эффективные стратегические решения — результат постепенного, поэтапного постоянного анализа информации. Стратегические решения направлены на обеспечение конкурентного преимущества и изменение общего масштаба и направления деятельности предприятия. Они важны для здоровья и выживания организации [2].

Принятие управленческих решений иногда используется как синоним принятия бизнес-решений в более широком смысле. Но на самом деле руководители могут принимать за день больше решений, в том числе решений, влияющих на сотрудников, чем общехозяйственных решений, которые необходимо принимать внутри организации.

Особую актуальность в контроллинговой системе приобретает разработка научно обоснованной и применимой для конкретного предприятия классификации управленческих решений, именно она позволит организовать процессы принятия, выполнения и оценки управленческих решений с большей отдачей. Наиболее распространенные способы

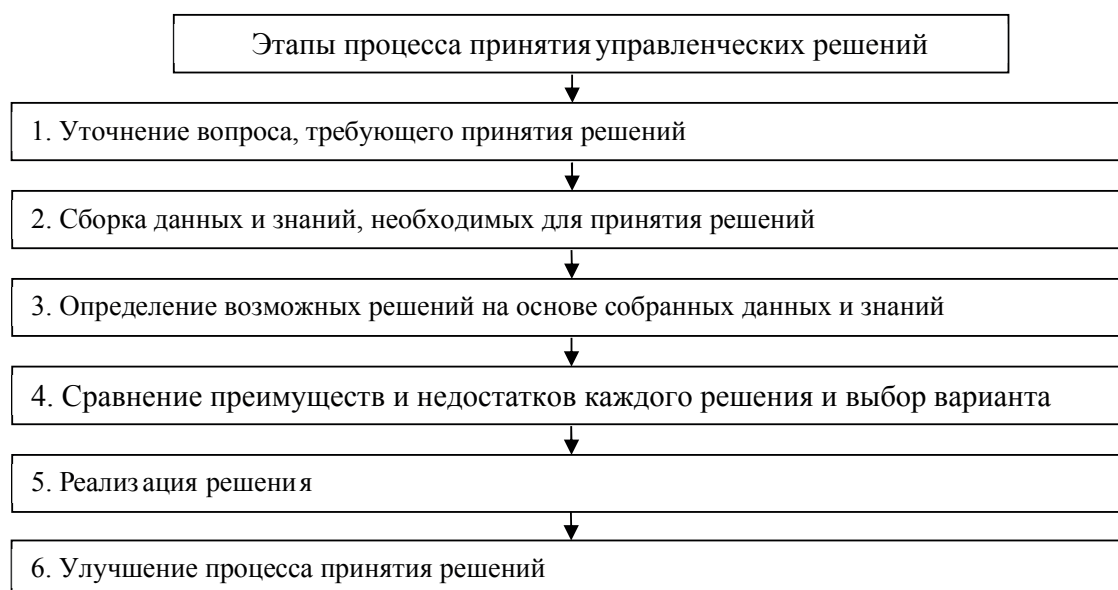


Рис. 1. Этапы процесса принятия и реализации управленческих решений [2, 5]

классификации управленческих решений приведены в таблице.

Определяющей особенностью процесса принятия управленческого решения в контроллинговой системе является и наличие этапа сознательного выбора из равновозможных путей управленческих действий наиболее выгодного и рентабельного в долгосрочной перспективе. Принятие правильных решений как по стратегическим, так и по оперативным вопросам является определяющим фактором успеха генерального менеджера. Принятие решения означает принятие наиболее подходящего выбора.

Принятие оперативных стратегических решений относится к общему планированию ряда мероприятий, таких как внутреннее планирование, организация, реализация и контроль предприятия в процессе управления деятельностью, и устанавливает связи между стратегиями работы, сформулированными в ходе оперативного стратегического принятия решений, формирует обработку соответствующей управленческой работы, интегрирует ее в эффективный подход к развитию и предлагает траекторию развития для оперативных стратегических решений [2].

Эффективное использование управленческих решений дает бизнесу ряд преимуществ, таких как:

- принятие стратегических решений дает четкое направление развитию бизнеса;

- управленческие решения помогают организации стать более эффективной за счет баланса ее целей и ресурсов;

- управленческие решения создают действенную базу для постоянной доступности и эффективного распределения ресурсов между различными подразделениями «точно-в-срок» (например, при использовании системы Just-In-Time) при максимизации краткосрочных и долгосрочных выгод для всех подразделений;

- существенно повышаются оперативность, результативность и адаптивность управления, направленные на рост показателей прибыльности и устойчивости.

Рассмотрим процесс принятия решения, который включает нескольких наиболее существенных этапов (см. рисунок).

Кроме того, необходимо отметить важность управленческих решений:

1. Содействие организационному развитию: правильные управленческие решения могут способствовать развитию предприятия, позволяя ему занять лидирующие позиции среди конкурентов.

2. Повышение эффективности: управленческие решения могут повысить операционную

эффективность организации, снизить затраты и увеличить выгоды.

3. Повышение удовлетворенности сотрудников: управленческие решения могут помочь сотрудникам почувствовать, что их ценят и уважают, а также повысить удовлетворенность и лояльность сотрудников.

4. Содействие инновациям: правильные управленческие решения могут стимулировать сотрудников к инновациям и совершенствованию, а также продвигать организацию, способствуют прогрессированию и развитию [1].

Процесс принятия управленческих решений в контроллинговой системе управления на сегодняшний день требует учета многих факторов, включая стратегические и оперативные аспекты контроля.

Информационные технологии дают возможность системе контроллинга повышения качества предоставления информации и результативности и эффективности управления, а также более полно задействовать потенциал цифровой экономики.

Современный бизнес проходит новый этап своего развития, выражаемый в цифровизации большинства производственных процессов. И практически в каждой сфере деятельности необходимость в использовании современных цифровых технологий становится всё больше. С недавнего прошлого и по сегодняшний день предприятия стали нуждаться в кадрах, обладающих необходимыми знаниями в области цифрового пространства и управления новыми технологиями, что позволяет более активно развивать ту или иную бизнес-идею.

Среди особо значимых для предприятий и продолжающих совершенствоваться направлений деятельности управляющей системы выделяют следующие:

- 1) кибербезопасность;
- 2) зерокодинг;

3) разработка и тестирование мобильных технологий и различного программного обеспечения, а также их монетизация.

В 2024 г. одним из приоритетов развития в разработке мобильных технологий станет

геймификация мобильных приложений предприятий. Перед специалистами-разработчиками стоит задача привлечения внимания клиентов к продуктам предприятий, что вызовет увеличение циклов использования мобильных приложений. Это приведёт к так называемому затягиванию клиента в ассортимент продукции, предлагаемый предприятиями. Так, АО «Альфа-Банк» уже внедрил в своё мобильное приложение интеллектуальную мини-игру «Соедини валюту и страну», в которой клиент может отвечать на всплывающие тематические вопросы, тем самым получить возможность денежного вознаграждения [4].

Таким образом, развитие цифрового пространства, формирует новые направления профессиональной деятельности, необходимые в бизнесе. Предпринимателям следует сфокусироваться на поиске соответствующих кадров и предоставить необходимое оборудование, чтобы в дальнейшем способствовать бизнесу в продвижении не только в реальном, но и в цифровом мире.

Принятие управленческих решений — наиболее важная деятельность предприятия. Менеджеры должны обладать способностями к предвидению, суждению и принятию решений. Своевременные и экономически обоснованные управленческие решения могут способствовать развитию предприятия, повышению эффективности использования всех видов ресурсов, повышению удовлетворенности и производительности труда сотрудников, а также поиску и стимулированию внедрения инноваций.

Таким образом, управленческий персонал на всех уровнях контроллинговой системы должен актуализировать инструменты принятия решений, чтобы реализовать долгосрочное развитие действующего предприятия. Процесс принятия управленческих решений в системе стратегического и оперативного контроллинга позволяет эффективно распределять корпоративные ресурсы, а также совершенствует механизмы достижения целей, что может помочь предприятиям не терять устойчивого развития в будущем.

Библиографический список

1. *Есакова Е.Е.* Автоматизация составления оперативных отчетов в системе учета затрат // Вестник университета. 2011. № 17. С. 140–141.
2. *Ивашкевич В.Б.* Стратегический контроллинг: учеб. пособие. М., 2016.
3. *Коковихин А.Ю.* VI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы X Междунар. науч.-практ. очно-заочной конф. / отв. ред. С. В. Бегичева. Екатеринбург, 2023.
4. Контроллинг на промышленном предприятии: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. 2-е изд., испр. и доп. М., 2024.
5. *Пласкова Н.С.* Методология учетно-аналитического обеспечения контроллинга в системе управления организацией: монография. М., 2022.