

2. Увеличение торговой надбавки при реализации продукции через фирменную торговую сеть потенциально позволило бы увеличить общую добавленную стоимость почти на 80%, при условии отсутствия реакции спроса на изменение розничной цены.

3. Воздействие исследуемых факторов на размер добавленной стоимости не зависит от цены товара, а зависит от доли добавленной стоимости в отпускной цене, а также структуры его себестоимости, включая долю материальных затрат и импортных компонентов.

Очевидно, что рассмотренная в настоящем примере ситуация далека от реальной картины ввиду принятого допущения об отсутствии реакции спроса на изменение цены. Введение в предлагаемую модель функции спроса позволило бы приблизить результаты анализа к условиям конкурентного рынка. Принимая во внимание, что рынок одежды наиболее приближен к свободно конкурентному (множество продавцов и множество покупателей; невозможность влияния отдельных продавцов на результаты деятельности других), далее примем, что функция спроса для исследуемой продукции будет описана формулой:

$$\frac{Q}{Q_0} = \left(\frac{P_0}{P}\right)^{\varepsilon} = \left(\frac{P_p \times (1+T_0)}{P_p \times (1+T)}\right)^{\varepsilon} = \left(\frac{1+T_0}{1+T}\right)^{\varepsilon}, \quad (4)$$

где Q – спрос на продукцию, шт./год, при установлении новой цены;

Q_0 – базовый на продукцию, шт./год, при базовой цене;

P_0 – базовая цена (при $T=0,3$), руб./шт.;

P – фактическая цена, руб./шт.

ε – коэффициент эластичности спроса по цене, отн.ед.;

T_0 – базовая торговая надбавка (0,3 или 30%).

Подставив значение спроса Q из формулы (4) в формулу расчета добавленной стоимости (1), получим:

$$VA = (P_p \times (1+T) - IMP) \times \left(\frac{1+T_0}{1+T}\right)^{\varepsilon} \times Q_0. \quad (5)$$

Теперь, используя формулу (5), оценим чувствительность общей добавленной стоимости к изменяемому параметру – торговой надбавке – при различных значениях коэффициента эластичности ε . Проведены расчеты при условиях единичной эластичности ($\varepsilon=1$), высокоэластичным спросом ($\varepsilon=2$) и низкоэластичным спросом ($\varepsilon=0,5$). По результатам проведенных расчетов сделаны следующие выводы:

1. Увеличение торговой надбавки может оказать положительное влияние на рост общей добавленной стоимости, только при условии низкой эластичности спроса к цене. Такая эластичность более характерна для товаров премиум-класса. Полученный эффект будет сопоставим с эффектом от снижения импортных компонентов, и окажется тем выше, чем ниже коэффициент эластичности. Также при условии низкой эластичности спроса положительный эффект от увеличения торговой надбавки будет сопровождаться снижением продаж в натуральном измерении, что делает менее целесообразным импортозамещение, инвестиции в создание производства комплектующих ввиду меньшего необходимого объема производства последних.

2. В случае высокоэластичного спроса, характерного, скорее, для сегмента дешевой одежды, положительный эффект в росте добавленной стоимости будет наблюдаться в случае снижения торговой надбавки. Данный эффект окажется тем сильнее, чем выше эластичность спроса. При условии высокой эластичности эффект в росте добавленной стоимости и увеличения объемов продаж от снижения торговой надбавки может быть многократно усилен эффектом от снижения доли импортных компонентов в производимой продукции. В этом случае создание собственного производства материалов и компонентов оправдано увеличением на них промежуточного спроса со стороны производителя конечной продукции.

3. В конечном итоге, пункт (1) иллюстрирует выбор стратегии ориентации на премиум-сегмент рынка; пункт (2) – на импортозамещение комплектующих. Ключевым фактором, разграничивающим данные стратегии, является величина эластичности спроса ε . Для оценки данной величины возможно воспользоваться методами пробных продаж, или экспертным методом. Зная данный параметр для различных рынков, можно подбирать потенциальные рынки сбыта к условиям и характеру производства, сложившимся внутри конкретной ЦСС.

УДК 658.012

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОЛГОСРОЧНОГО ВЫЖИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеева Е.А., ст. преп.

Витебский государственный технологический университет,

г. Витебск, Республика Беларусь

Контроллинг в настоящее время претерпевает изменения, необходимые для обеспечения его соответствия целям организации в новых условиях хозяйствования. Основными тенденциями в развитии контроллинга являются:

- формирование систем раннего распознавания рисков;
- ориентация на внутреннего клиента;
- интеграция внешнего и внутреннего учета;
- удовлетворение потребностей сетевых организаций в информации для принятия решений;
- децентрализация контроллинга, его интеграция в систему управления;

- внедрение процессно-ориентированного учета затрат и результатов;
- усиление акцента на самоконтроллинг процессов;
- внедрение системы трансфертных цен;
- дополнение существующих систем финансового учета возможностями учета нематериальных активов и анализа их влияния на стоимость и эффективность деятельности организации;
- формирование системы управления стоимостью компании.

На практике контроллинг широко применяется для решения оперативных задач организации, связанных с ведением управленческого учета и информационным обеспечением принятия текущих решений, с оценкой их эффективности. Однако по мере усложнения и усиления неопределенности внешней среды растет потребность организаций во внедрении стратегического контроллинга как инструмента, способного обеспечить выживание фирмы в долгосрочной перспективе в условиях турбулентной среды.

Стратегический контроллинг призван оказывать содействие менеджменту организации в вопросах стратегического управления, касающихся широкого круга его аспектов:

- подбора инструментов и методов стратегического планирования;
- информационного обеспечения принятия стратегических решений;
- выбора показателей для учета и анализа отклонений в достижении стратегических целей организации;
- координации стратегического планирования и контроля.

Формирование системы стратегического контроллинга завершает процесс формирования системы контроллинга. После этого задачей контроллинга является поддержка и обновление системы контроллинга в соответствии с изменениями внешнего окружения и обновлением требований к системе управления.

Общей для большинства отечественных предприятий является проблема постановки стратегического планирования в организации. Решить и эту проблему помогает стратегический контроллинг.

Целью стратегического контроллинга является обеспечение выживаемости предприятия и отслеживание движения предприятия к намеченным стратегическим целям.

В экономической литературе большое внимание уделяется вопросам направленности действия стратегического контроллинга. Цели стратегического контроллинга реализуются через решение следующих задач:

- проверка стратегических планов на полноту и корректность;
- контроль критических внутренних и внешних условий, лежащих в основе стратегических планов;
- мониторинг внешних и внутренних факторов организации;
- контроль исполнения стратегически важных решений;
- контроль достижения промежуточных целей, значимых для реализации конечных целей;
- контроль текущих операций на предмет соответствия стратегии;
- проверка критериев выделения стратегических бизнес-единиц в организации, а также результатов их использования;
- контроль ключевых принципов деятельности организации и их применения при принятии решений.

По мнению А. Гэльвайтера, стратегический контроллинг необходим для своевременного установления причин отклонения и внесения корректировок в стратегию до возникновения "оперативных" проблем.

Стратегический контроль должен соответствовать следующим требованиям: своевременность, результативность, простота, экономичность, соответствие стратегическим приоритетам организации.

Установление стратегических целей начинают с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия. Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить, насколько обоснованно она выбрана и насколько реально ее достижение. Проверка стратегических планов осуществляется по критериям полноты и непротиворечивости. По результатам проведенной проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.

После утверждения стратегического плана разрабатывается система следящего контроля за достижением стратегических целей, включающая следующие области контроля:

- стратегические цели (качественные и количественные);
- критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов;
- узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т.п.).

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее:

- сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;
- выявление причин и виновников отклонений;
- определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия;
- анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

Результаты анализа поступают руководству предприятия для принятия управленческих решений.

Для реализаций целей и задач стратегического контроллинга необходимо владеть его инструментами: анализ конкуренции, анализ портфеля бизнесов, анализ цепочки создания стоимости, разработка сценариев стратегического развития организации, система сбалансированных показателей деятельности организации, анализ стратегических «разрывов» и т.п.

Таким образом, применение стратегического контроллинга способствует долгосрочному выживанию фирмы за счет принятия эффективных стратегических решений, базирующихся на результатах анализа внешней и внутренней среды.

Список использованных источников

1. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : Учеб. пособие / О.А.Дедов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 248 с.
2. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. Пер. с нем. / Под ред. И с предисл. д.э.н., проф. С.Г. Фалько. - М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. — 416 с.

УДК 351/354

КОНТРОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

*Алиев Ровшан Ризван оглы, проректор,
Азербайджанский технологический университет,
г. Гянджа, Республика Азербайджан*

В последнее время возникло ясное осознание того, что одной из главных причин, препятствующих позитивному развитию и социально-экономическому процветанию Азербайджана, является острая проблема безответственности органов и должностных лиц местного самоуправления. В связи с этим особенно актуальными становятся вопросы организации и осуществления контроля за деятельностью (бездеятельностью) органов и должностных лиц местного самоуправления и их ответственности. Нерешенность этих вопросов также является источником серьезнейших политических рисков.

В действующем законодательстве о местном самоуправлении вопросы подконтрольности органов местного самоуправления решены тройным образом:

– Внутренний контроль. В соответствии со статьей 15 Государственного закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Азербайджанской Республике» контроль деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления, предусмотренных уставами муниципальных образований, находится в исключительном ведении представительных органов местного самоуправления. В случае возникновения конфликта между представительными и иными органами местного самоуправления при осуществлении контрольных полномочий наиболее часто возникают судебные споры между контролирующими и контролируемыми органами по поводу отмены тех или иных решений. При этом самостоятельное право отменить незаконное решение исполнительного органа, выборного должностного лица местного самоуправления у представительного органа местного самоуправления отсутствует. Последний имеет право лишь предложить исполнительной власти принять меры по устранению тех или иных нарушений, а при невыполнении – обратиться в суд. Полномочия представительного органа местного самоуправления, таким образом, явно недостаточны для осуществления действенных контрольных функций.

– Контроль со стороны населения. В Государственном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Азербайджанской Республике» содержатся статьи об ответственности органов и должностных лиц местного самоуправления перед населением. В частности, предусмотрен такой вид ответственности, как возможность досрочного прекращения полномочий главы муниципального образования в результате утраты доверия населения. Порядок и условия ответственности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления в результате утраты доверия населения определяются уставами муниципальных образований. Но практическая сторона регулирования ответственности в виде утраты доверия совершенно неясна. Речь, очевидно, идет о голосовании населения по вопросу о доверии органу или должностному лицу местного самоуправления. Но кто должен организовать такое голосование? Каковы его последствия? Наступает ли с выражением недоверия прекращение полномочий органа, должностного лица? Или они обязаны подать в отставку? Каковы меры принуждения к отставке в случае саботажа? Фактически население лишено возможности решить вопрос о выражении доверия либо недоверия главе муниципального образования либо представительному органу. Таким образом, возникает дисбаланс между правом населения избрать органы (должностных лиц) местного самоуправления и правом населения привлечь органы и должностные лица местного самоуправления к ответственности. Это существенно ограничивает реальные возможности граждан по осуществлению контроля за деятельностью органов и должностных лиц местного самоуправления.

– Контроль со стороны государства. Соответствующие нормы закреплены в новой редакции статьи 49 Государственного закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Азербайджанской Республики». В случае признания судом несоответствия решений органов местного самоуправления Конституции, государственному законодательству Президент Азербайджанской Республики получают право