

результатов управленческих решений, а мониторингу устойчивости и динамичности параметров социально-экономического развития региона.

3. Обоснована взаимосвязь территориального, отраслевого и хозяйственного подходов в управлении, органически присущая условиям функционирования субъектов хозяйствования в условиях рыночных отношений. Оптимизация взаимосвязи территориального, отраслевого и хозяйственного управления позволит обеспечить достижение максимальной социально-экономической эффективности на основе учета всех регионообразующих параметров в их развитии во времени и пространстве.

4. Выделены основные приоритеты трансформации территориального механизма, разработана классификация региональных социально-экономических резервов, управление которыми направлено на оптимизацию региональной социально-экономической политики.

#### Резюме

Предложена новая парадигма совершенствования управления регионом, базирующаяся на структурной трансформации его организационно-экономического механизма и ориентированная на повышение потенциала человеческого развития. Выделены приоритетные направления трансформации территориального механизма, отражающие согласование интересов государства, региона, отрасли, субъектов хозяйства и населения и нацеленные на повышение потенциала человеческого развития.

Разработана классификация региональных социально-экономических резервов, управление которыми определяется предложенным алгоритмом оптимизации региональной социально-экономической политики.

#### SUMMARY

New paradigm of the improvement of the region management based on the structural transformation of its organizational and economic mechanism and oriented to the improvement of the human development potential is suggested. The priority directions of transformation of the territorial mechanism, reflecting the coordination of interests of the state, region, economic agents and population and oriented to the improvement of the human development potential are defined.

The classification of regional social and economic reserves, the management of which is defined by the suggested algorithm of optimization of the regional social and economic policies, is developed.

УДК 658.012 (467)

### КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Е. А. Алексеева

Рыночная практика свидетельствует, что для успешного функционирования в условиях рынка и обеспечения выживаемости предприятиям недостаточно проведения анализа и исследования рынка. Чтобы добиться успеха и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее прогрессивные методы управления. К числу таких новаций относится прежде всего внедрение контроллинга, который выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с внешней средой.

Контроллинг в системе антикризисного управления в Республике Беларусь играет одну из ключевых ролей. Главная его задача состоит в поиске и выявлении решений при возникновении финансовых, производственных, сбытовых и иных аналогичных проблем предприятий. Кроме того, создание на предприятии службы контроллинга способствует постановке функции стратегического планирования,

формированию механизма целеполагания, ориентирует работу менеджеров на долгосрочную перспективу. Внедрение системы контроллинга облегчает и ускоряет процесс адаптации предприятия к рыночным условиям.

Под контроллингом понимается система управления экономикой предприятия, которая направляет его деятельность на достижение поставленных стратегических и оперативных целей и иных заданных результатов функционирования, объединяя в себе функции планирования, учета, анализа, контроля и информационного обеспечения управленческих решений.

Основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих задач:

- координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

- усиление нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием;
- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;
- информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

Очень широко контроллинг используется в антикризисном управлении при прогнозировании цен на продукцию и услуги, для определения нижних допустимых границ цен и тарифов, расчета ожидаемых прибылей, налоговых платежей и создаваемых резервов. В рамках контроллинга проверяется эффективность различных вариантов инвестиций до и в ходе их осуществления, моделируются условия реализации проекта. Информация, поставляемая службой контроллинга руководству предприятия, незаменима для оперативного и стратегического управления.

Контроллинг как система управления достижением целей является неотъемлемой частью управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Цель стратегического контроллинга — обеспечение выживаемости предприятия и "отслеживание" движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

Цель оперативного контроллинга — создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты — прибыль.

В современных условиях среди исследователей нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. Можно выделить три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением: концепции, ориентированные на управленческий учет, информационное обеспечение и координацию управления.

Концепция с ориентацией на учет концентрирует внимание менеджера на обеспечении прибыли предприятия в целом, опираясь на данные бухгалтерского учета. Контроллинг, базирующийся на учете, охватывает прежде всего оперативные данные в стоимостном выражении. При этом стратегический уровень управления затрагивается лишь косвенно, когда речь заходит о потенциале успеха, что, безусловно, ограничивает сферу применения данной концепции.

Так, Попова, Исакова и Головина определяют контроллинг как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

За рамки подхода, ориентированного на учет, выходят концепции, концентрирующие внимание на информации. Контроллинг, ориентированный на информацию, охватывает всю систему целей предприятия. В этом случае кроме информации, предоставляемой бухгалтерским учетом, используется также количественная и качественная информация, предоставляемая функциональными областями предприятия. По мнению представителей этого направления Т.Райхмана и П.Прайслера, главная задача контроллинга заключается в информационном обеспечении руководителей как лиц, принимающих решения, посредством целенаправленного подбора и обработки релевантной информации. Однако, в процессе постановки на предприятии контроллинга, ориентированного на информацию, возникают сложности с определением границ информационного поля службы контроллинга и его интеграции с информационным хозяйством всего предприятия, поскольку потребности руководителей в информации сложны и плохо структурированы.

В концепции, ориентированной на координацию, контроллингу предписывают координацию подсистем внутри управленческой системы предприятия, оставляя координацию исполнения управленческих решений самой системе управления. Этой концепции придерживаются авторы более поздних исследований.

В последние годы в экономической мысли наметилась тенденция интеграции различных взглядов на контроллинг с целью сведения всех концепций в единую систему.

В странах с развитой рыночной экономикой предприятия имеют большой опыт рациональной экономической работы в условиях рынка. Несомненный интерес представляет система контроллинга, широко используемая на многих ведущих фирмах Германии.

Нужно отметить, что и на Западе, в частности в Германии, нет четкого и общепризнанного представления о том, что такое система контроллинга, каково ее содержание. Дискуссия о том, нужен контроллинг или нет, окончена уже давно в пользу контроллинга. Еще в 1974 г. более 90 % крупных немецких предприятий (свыше 5000 занятых) располагали институционально обособленным подразделением контроллинга. На сегодняшний день все большее и большее число средних и мелких предприятий также вводит у себя соответствующие службы. Различается используемый практически инструментарий контроллинга, на разных предприятиях по-разному построена эта служба организационно.

Широкое распространение получила система контроллинга и на предприятиях США. И если в Германии контроллинг зародился в рамках научных исследований, первоначально пройдя теоретическое обоснование и институциональное оформление, то американские предприниматели начали активно использовать систему контроллинга еще до того, как этот термин сформировался в научной среде.

Схему контроллинга, функционирующую в западных странах, нельзя "переложить" один к одному на наши условия. Учетно-аналитические школы стран различны и, несмотря на общие черты, опираются на собственные традиции и опыт. Отличается и менталитет счетных работников, управленцев, предпринимателей. Но белорусским предпринимателям не обойтись без контроллинга уже сейчас, на нынешнем этапе развития рынка.

Проблемы, стоящие перед предпринимателями стран с развитой рыночной экономикой, во многом сходны. Однако отечественные предприятия зачастую несут убытки из-за слабой организации производства и управления и неприспособленности к новым для них условиям хозяйствования. Поэтому предприятиям республики следует использовать опыт западных стран и внедрять в свою деятельность систему контроллинга, оправдавшую себя и признанную за рубежом, адаптируя ее с учетом особенностей экономического развития предприятий Республики Беларусь.

На современном этапе развития рыночных отношений у большинства отечественных предприятий важное место занимают проблема выживания, необходимость сохранения квалифицированных специалистов, обеспечения им приемлемой заработной платы. В этих условиях должен функционировать упрощенный вариант оперативного контроллинга, основанный на принципе максимальной загрузки производственных мощностей производством безубыточной по прямым затратам продукции при обеспечении ее сбыта и оплаты.

Так, внедрение системы контроллинга на предприятиях легкой промышленности позволит снизить непроизводительные затраты, повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей работы, установить систему контроля доходов и расходов, обеспечить руководство всей необходимой информацией в виде, пригодном для принятия управленческих решений, активизировать деятельность маркетинговых служб и т.д.

На следующих этапах возможно использование более сложных в методологическом отношении вариантов контроллинга, основанных на выборе одной из многих альтернатив загрузки мощностей, применения различных систем скидок для обеспечения эффективного сбыта продукции и т. п. Наиболее сложная система контроллинга связана с поиском и обоснованием выбора варианта производственных и финансовых инвестиций. Ее практическое использование в наших условиях возможно тогда, когда экономическое положение предприятий стабилизируется, а рыночные инструменты хозяйствования станут функционировать в полной мере.

#### Список использованных источников

1. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пос. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192с.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации. / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.:Аудит, ЮНИТИ,1998. – 279с.
5. Лебедев П. В. Контроллинг: теория, методика, практика. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина»,2001. – 152с.
6. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / Под редакцией С.А. Николаевой. – М.:Финансы и статистика,1993. – 96с.

7. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – с.102.

УДК 658.5.011

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*И.Г. Бабеня*

Необходимость поддержания и повышения уровня конкурентоспособности отечественных производителей в условиях растущей конкуренции на внутренних и внешних рынках делает актуальной разработку методического инструментария оценки уровня конкурентоспособности предприятий.

При разработке показателя конкурентоспособности предприятия были поставлены следующие задачи:

- разработать показатель, который предполагал бы использование единого подхода к оценке и анализу конкурентоспособности на разных уровнях: товара, предприятия, отрасли;
- избежать использования в расчетах экспертных оценок;
- использовать для расчетов общедоступную информацию.

Системный подход, рассматривающий предприятие как подсистему систем более высокого уровня, позволяет идентифицировать:

конкурентоспособность на входах в организацию. В этом случае предприятие оперирует на рынке материальных, финансовых, трудовых или информационных ресурсов, выступая в качестве покупателя.

конкуренция на выходах организации. В этом случае оценивается конкурентоспособность продукции или услуги.

конкурентоспособность отдельных подсистем внутренней среды организации. В этом случае оценивается внутренний потенциал предприятия, включающий финансовый, маркетинговый, производственный, инновационный, кадровый, управленческий потенциалы. Внутренний потенциал предприятия отражает степень силы предприятия в наращивании и использовании ресурсов, находящихся в его распоряжении, а также в реализации всех его видов деятельности и создании резервов для своего дальнейшего развития.

Предприятие вынуждено конкурировать за доступ к ресурсам, чтобы иметь возможность выполнять свою основную функцию – производить товар, предназначенный для реализации на товарном рынке. Конкурентоспособность отдельных подсистем внутренней среды – необходимое условие создания внутренних конкурентных преимуществ, эффективной деятельности и, как следствие, создания возможностей для развития самой организации. В связи с этим можно сделать вывод, что концентрированным выражением конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность на выходах, т.е. конкурентоспособность товаров или услуг, производимых организацией, в сочетании с более высокой эффективностью деятельности по сравнению с конкурентами, так как последнее является необходимым условием инновационного развития, повышения качества, развития потребительских свойств товара.

Методический аппарат оценки уровня конкурентоспособности предприятия сегодня предполагает использование одного из следующих групп методов:

Методы оценки по товарным признакам.

Матричные методы оценки конкурентоспособности.

Методы, основанные на использовании частных показателей конкурентоспособности без расчета сводного индекса (например, многоугольник конкурентоспособности).