

ларов США, компания IBM - в 52 млрд., "Мерседес" - 22 млрд. Весь цивилизованный мир давно понял ценность объектов интеллектуальной собственности - нематериальных активов, а мы, как варвары, ценим лишь то, что можно потрогать руками.

Необходимо понимать, что только профессионально созданные торговые марки, товарные знаки, знаки обслуживания позволяют, при грамотном их использовании:

- повысить объем продаж;
- поднять доход и прибыль;
- укрепить преданность потребителя к своему товару или услуге;
- противостоять конкуренции;
- удерживать места на рынках сбыта;
- продавать лицензии на их использование;
- продвигать на рынке новые товары, заручившись доверием потребителя;
- повышать стоимость активов предприятия.

Потому нет сомнения в необходимости ребрендинга многим нашим предприятиям, бессистемно применяющим архаичные, допотопные названия, не несущие в себе никакой образной составляющей, казенные, часто состоящие из непонятных и неприятных аббревиатур, использующие (вряд ли от этого есть какая-либо польза) всякого рода лингвистические ребусы и головоломки.

Должно стать понятным, что для успеха на рынках хороший товар обязан иметь красивое лицо и благозвучное имя. Без альтернатив!

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

(Ванкевич Е.В., д.э.н., профессор, зав.кафедрой "Менеджмент" УО "ВГТУ" Касаева Т.В., к.т.н., зав. кафедрой "Экономика" УО "ВГТУ" Мартынов Н.В. - председатель общественного совета по развитию предпринимательства при председателе Витебского облисполкома, генеральный директор ООО "Марко")

КОНТРОЛЛИНГ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

*Алексеева Е.А., старший преподаватель
Кафедра менеджмента УО "ВГТУ"*

Ведение бизнеса в современных условиях требует серьезного осмысления процессов, происходящих в организации, с точки зрения рыночных перспектив и создания потребительской полезности. Глобализация информационного пространства ужесточает условия хозяйствования и выдвигает новые требования к руководителям при работе с информацией и принятии решений в режиме on-line. В связи с этим одним из ключевых факторов успеха бизнеса является жизнеспособная система коммуникаций, которая объединяет в себе данные о внешних и внутренних факторах и удовлетворяет потребности руководства и собственников в информации при принятии решений на всех уровнях управления. Контроллинг, по мнению Д. Хана, выступает в качестве интегрированной, базирующейся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации системы планирования и контроля в организации. Основным назначением контроллинга является обеспечение достижения целей организации в условиях турбулентной внешней среды.

В настоящее время складываются объективные предпосылки для использования контроллинга в управлении организацией:

- усиление непредсказуемости рыночной ситуации и факторов макро-среды, что приводит к увеличению количества и степени рисков;
- высокая сложность современных систем управления и коммуникаций;
- необходимость повышения скорости реакции организации на изменение запросов и ожиданий внешних контрагентов (потребителей, поставщиков, посредников, государства, деловых партнеров, инвесторов и пр.);
- глобализация бизнеса, которая способствует диффузии технологий ведения бизнеса и ужесточает требования к системе управления организаций.

На практике предприятия по-разному приходят к необходимости внедрения контроллинга. Типичным примером может служить ситуация, когда мелкое предприятие начинает расти, и руководитель уже не может справиться с потоком управленческих задач. Возникает необходимость создания системы управления и делегирования полномочий функциональным менеджерам. Если руководитель при этом хочет быть в курсе происходящих событий и обеспечить преемственность управления, ему необходимо заняться внедрением контроллинга.

Большинство же крупных отечественных предприятий, которые сегодня используют контроллинг в своей деятельности, вынуждены к этому изменению условий хозяйствования и переход к рыночным отношениям. Контроллинг стал для них инструментом стратегического развития и способом выживания в долгосрочной перспективе.

О необходимости внедрения системы контроллинга в организации могут свидетельствовать следующие факты:

- недостаточно отлаженная система первичного документооборота;
- низкая эффективность процедур планирования доходов, расходов и финансовых потоков;
- несовершенство системы внутренней финансовой отчетности с точки зрения решения управленческих задач;
- отсутствие "прозрачности" системы учета затрат, позволяющей установить причины их возникновения и определить их экономически оправданную величину;
- низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности компании в целом;
- недостаточная заинтересованность персонала в повышении эффективности работы предприятия;
- отсутствие личной ответственности сотрудников за снижение затрат и результаты работы предприятия.

Внедрение контроллинга в организации позволяет систематизировать процесс управления, облегчает взаимодействие между руководством и собственниками предприятия, усиливает координацию работы подразделений, функциональных звеньев организации, значительно повышает качество коммуникаций и принимаемых решений.

К основным задачам контроллинга на современном предприятии относятся:

- формирование механизма целеполагания на предприятии;
- обеспечение соответствия структуры предприятия его основным целям и задачам;
- построение внутрифирменной информационной системы, обеспечивающей своевременное поступление необходимой информации во все звенья управленческой иерархии;
- организация учета всех видов деятельности предприятия, позволяющего получать достоверную оперативную информацию из первичных источников;
- организация мониторинга внешней среды, позволяющего заблаговременно фиксировать тенденции ее изменения и проводить организационные изменения, способствующие адаптации предприятия к новым условиям;
- выбор и использование современных инструментов анализа, позволяющих получить точные, наглядные и сопоставимые результаты в виде,

удобном для принятия управленческих решений;

-непрерывный поиск путей совершенствования работы предприятия и его структурных единиц для повышения конкурентоспособности системы управления.

Система контроллинга в организации подлежит развитию и совершенствованию, причем этот процесс происходит параллельно развитию системы управления в соответствии с новыми, усложняющимися требованиями внешней среды. Зарубежный опыт использования контроллинга как инструмента управления подтверждает его востребованность в системе управления организацией на всех этапах жизненного цикла организации.

Теоретики и практики управления сходятся во мнениях, что современному бизнесу для достижения успеха не обойтись без внедрения контроллинга или отдельных его элементов, интегрированных в систему управления организации. Успешными примерами использования контроллинга в системе управления являются ЗАО "Мілавіца", ОАО "Луч", ЗАО "Беларопромсервис", РУП "Белорусский металлургический завод", ООО "Белвест", ОАО "Минский завод колесных тягачей", ОАО "МАЗ", ПО "МТЗ".

Контроллинг подразумевает автоматизацию управления организацией, а не только внедрение управленческого учета. Автоматизированные системы управления (АСУ) способствуют рационализации управленческого труда, снижению затрат на содержание аппарата управления, а также удешевляет и ускоряют поиск необходимой для принятия решений информации. Кроме того, в процессе автоматизации системы управления зачастую возникают предпосылки для реинжиниринга бизнес-процессов. Обычно в действующей организационной структуре управления фиксируется большое количество мест возникновения необоснованных дополнительных затрат, а также противоречий в распределении полномочий, устранение которых позволяет уменьшить производственные и логистические издержки и существенно сократить время исполнения различных этапов основных бизнес-процессов. Реинжиниринг заставляет руководителей переосмыслить подходы к ведению бизнеса и оптимизировать процессы создания потребительской стоимости, полезности своей продукции или услуг. В долгосрочной перспективе это позволяет улучшить конкурентную позицию и увеличить прибыль компании.

Внедрение контроллинга невозможно без поддержки вышестоящего руководства и собственников предприятия. Именно им должна принадлежать инициатива, иначе проект внедрения контроллинга обречен на неудачу. Ключевая роль высшего руководства в процессе внедрения контроллинга определяется рядом обстоятельств:

- инициатива внедрения контроллинга на предприятии должна принадлежать высшему руководству, поскольку предполагает не только его согласие, но и активное участие в этом процессе, подкрепление статуса контроллинговой службы соответствующими решениями, обеспечение взаимодействия этой службы со всеми подразделениями предприятия;

- внедрение системы контроллинга предполагает проведение реинжиниринга бизнес-процессов, повышение ответственности руководителей всех уровней за результаты работы их подразделений, что невыполнимо без адекватных действий со стороны высшего руководства;

- именно высшее руководство сможет оценить эффективность деятельности контроллинговых служб и принять решение о целесообразности их существования и необходимости совершенствования деятельности.

Технология постановки контроллинга на предприятии включает следующие этапы:

1. Комплексное обследование предприятия, определение уровня контроллинга.

2. Определение структуры, функций и задач контроллинга на конкрет-

ном предприятии.

3. Определение места службы контроллинга в организационной структуре предприятия.

4. Определение структуры и состава службы контроллинга на предприятии.

5. Правовое и методическое обеспечение службы контроллинга.

6. Техническое и информационное обеспечение службы контроллинга.

7. Кадровое обеспечение службы контроллинга.

8. Оценка эффективности работы службы контроллинга.

Служба контроллинга может быть организационно поставлена несколькими способами:

1. Функции контроллинга распределяются между функциональными службами, уже существующими на предприятии. Подразделение контроллинга не создается.

2. Функции контроллинга возлагаются на одно из подразделений предприятия (бухгалтерию, планово-экономический или финансовый отдел).

3. Создание подразделения контроллинга, подчиняющегося непосредственно руководителю предприятия и наделенного штатными полномочиями.

Выбор первого и второго вариантов требует несколько меньших первоначальных затрат, однако могут возникать противоречия между выполнением основной функции подразделения и задач контроллинга. Первый вариант, кроме того, может обострить отношения между функциональными областями, а второй - привести к недостаточной объективности в оценке результатов отклонений. Третий же вариант наилучшим образом решает основные задачи контроллинга и обеспечивает реализацию его функций.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1) Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, планово-экономического отдела, службы маркетинга.

2) Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах.

3) Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других служб за увеличение нагрузки должны решать руководители, для которых предназначена информация службы контроллинга.

4) Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5) Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Внедрение контроллинга в систему управления организацией является долгосрочным проектом, требующим затрат времени и ресурсов. Однако подобные проекты в случае соблюдения технологии их осуществления приносят предприятию долгосрочные дивиденды в виде внутренних конкурентных преимуществ и повышения рыночной доли. Эффективность контроллинга проявляется также в:

- снижении издержек организации;
- обеспечении достижения целей управления;
- повышении качества принимаемых решений;
- сокращении времени получения нужной информации;
- улучшении взаимодействия организации с внешней средой;
- оптимизации бизнес-процессов;
- усилении заинтересованности и ответственности руководителей за ре-

зультат работы подразделения и достижения ее целей организации.

Таким образом, функционирование система контроллинга способствует повышению эффективности деятельности субъектов хозяйствования и является предпосылкой успешного развития организации в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Контролинг. / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 336 с.
2. Фалько С.Г. Контролинг для руководителей и специалистов. / С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 272 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: "Финансы и статистика", 1997. - 800 с.

КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Банкевич Е.В., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента УО "ВГУ"

При определении перспектив развития организации большое значение имеет комплексный анализ эффективности использования персонала. Кадровая диагностика может быть проведена по следующим направлениям: анализ динамики и структуры численности персонала, эффективности использования рабочего времени, производительности труда и заработной платы, движения кадров, повышения квалификации, определение потенциала высвобождения и дополнительной потребности в персонале.

Апробация алгоритма кадровой диагностики на примере отдельных предприятий Республики Беларусь¹ показала, что типичными кадровыми проблемами белорусских предприятий являются следующие: сохранение избыточной численности занятых на предприятиях и одновременно наличие проблем с комплектованием персонала необходимой квалификации (рабочих основного производства, специалистов); широкое использование режимов неполной вынужденной занятости, что снижает количество отработанных часов и уровень заработной платы работников; проблема старения кадров, снижения привлекательности рабочих мест на производствах среди молодежи (обусловленное низкой заработной платой, скромным социальным пакетом, непривлекательными условиями труда); формальный характер программ повышения квалификации и переподготовки; слабое взаимодействие кадровых служб предприятий с органами государственной службы занятости.

Часть кадровых проблем может быть решена усилиями самих предприятий - прежде всего за счет активизации деятельности их кадровых служб и повышения эффективности кадрового менеджмента. Это предполагает освоение следующих новых технологий кадровой работы:

- сегментирование персонала, выделение кадрового ядра и кадровой периферии, в отношении которых реализуются различные кадровые подходы (по оплате труда, формированию социального пакета, условиям карьерного продвижения, гарантиям занятости и пр.),

¹ На примере ОАО "Слонимская КПФ" и ОАО "Слонимский картонно-бумажный завод "Альбертин" в ходе реализации совместного проекта Программы Развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь "Разработка модели комплексной региональной социальной политики для предотвращения бедности в Республике Беларусь" и на примере 82 предприятий концерна "Беллегпром" в ходе реализации НИР "Разработать направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов в Республике Беларусь и меры по согласованию рынка образовательных услуг и рынка труда в условиях инновационного развития и либерализации экономики" по заданию Министерства труда и социальной защиты РБ