

Научная статья

Original article

УДК 658

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_217

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT
SOLUTIONS IN THE SYSTEM OF CONTROLLING INDUSTRIAL
ENTERPRISES**



Пермовский Анатолий Алексеевич, старший преподаватель кафедры технологий сервиса и технологического образования, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: ttpis@yandex.ru

Чайкина Жанна Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры технологий сервиса и технологического образования, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: jannachaykina@mail.ru

Скачкова Елена Геннадьевна, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры технологий сервиса и технологического образования, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: zhulina-l@yandex.ru

Permovsky Anatoly Alekseevich, Senior Lecturer, Department of Service Technologies and Technological Education, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: ttpis@yandex.ru

Chaikina Zhanna Vladimirovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Service Technologies and Technological

Education, FSBEI HE Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: jannachaykina@mail.ru

Skachkova Elena Gennadievna, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Service Technologies and Technological Education, FSBEI HE Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: zhulina-1@yandex.ru

Аннотация. В условиях сложной экономической обстановки, основополагающим в деятельности любого хозяйствующего субъекта является система его управления. В данной статье содержатся теоретические аспекты эффективного функционирования структуры управления предприятия с элементами контроллинга. Всё чаще на промышленных предприятиях для помощи принятия качественного управленческого решения практикуется применение интегрированной системы контроллинга. Принятие управленческих решений является неотъемлемой деятельностью менеджеров во всех структурных единицах предприятия и на всех уровнях. От того, насколько оперативно менеджеры реагируют на изменения в окружающей среде и насколько предиктивно мыслят управленческие звенья, с точки зрения прогностической деятельности, зависит успешность функционирования всего предприятия. Авторами в статье обозначена сущность управленческого решения, выделены основные его принципы. Исходя из которых, отмечены основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, определяющие их эффективность. Управленческие решения сводятся к действиям инициирования, выработки, принятия, организации исполнения и реализации такого решения, а также оценке полученного результата. В статье представлены авторские схемы процедур разработки управленческих решений системой контроллинга в оперативной и стратегической проекциях.

Abstract. In a difficult economic situation, the system of its management is fundamental in the activities of any economic entity. This article presents the

theoretical aspects of the effective operation of the enterprise management structure with controlling elements. Increasingly, in industrial enterprises, the use of an integrated controlling system is practiced to help make a qualitative management decision. Management decision-making is an integral activity of managers in all structural units of the enterprise and at all levels. The success of the entire enterprise depends on how quickly managers respond to changes in the environment and how predictively the management units think from the point of view of predictive activities. The authors in the article indicate the essence of the management decision, highlight its basic principles. Based on which, the main requirements for management decisions that determine their effectiveness are noted. Management decisions are reduced to the actions of initiating, developing, making, organizing the execution and implementation of such a decision, as well as assessing the result obtained. The article presents the author's diagrams of the procedures for developing management solutions by the controlling system in operational and strategic projections.

Ключевые слова: управление, управленческое решение, контроллинг, принципы, эффективность

Keywords: management, management decision, controlling, principles, efficiency

Основная цель профессиональной деятельности специалиста по контроллингу промышленных организаций заключается в информационно-аналитической поддержке управленческих решений руководителей разных уровней. Управленческие решения определяют эффективность и результативность процессов протекающих на предприятии, представляя собой основной вид деятельности руководителя. Управленческие решения сводятся к действиям инициирования, выработки, принятия, организации исполнения и реализации такого решения, а также оценке полученного результата. Руководитель, представленный отдельным человеком, или группа людей являются субъектом управленческого решения.

Управленческое решение – определенный прогностический акт, который направлен на удовлетворение потребностей предприятия и объектов управления, с целью повышения эффективности бизнес-процессов на предприятии. Исполнители или те, на кого направлено управленческое решение, являются объектом управленческого решения.

В структуре управленческого решения актуализируются значения механизмов целеполагания и целедостижения, управленческих технологий, взаимодействия субъекта и объекта, представленного в виде системы взаимобратных, внутренних и внешних связей [1].

Выделим основные принципы управленческого решения:

- нацеленность управленческого решения на результат, в основном, исправление или предотвращение конкретной нежелательной ситуации;
- ресурсоемкость управленческого решения, определяется необходимостью привлечения финансовых, трудовых, материальных или иных ресурсов для принятия и реализации данного решения;
- наличие организационных возможностей, правовых и нормативных актов для разработки и организации управленческого решения;
- техническая возможность и обеспеченность для принятия и исполнения управленческого решения;
- управленческое решение должно быть понятным исполнителю и выполнимым.

Исходя из выделенных выше принципов, отметим основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, определяющие эффективность процесса:

- своевременность и актуальность управленческого решения, характеризуется наличием проблемной ситуации или её появления в будущем, требующей решения в настоящий или заданный момент времени;
- обоснованность управленческого решения, характеризуется согласованностью с ранее принятыми управленческими решениями,

целедостижением и экономической, социальной, экологической или иной целесообразностью, другими словами, управленческое решение необходимо и выполнимо в контексте определенной проблемной ситуации;

– адресность управленческого решения предполагает его направленность на определенный объект управления, исполнение конкретным уполномоченным сотрудником или группой лиц с соответствующими правами и обязанностями;

– ясность и конкретность управленческого решения основывается на четкости формулировок, правил и регламента действий, сроках исполнения, ответственности исполнителя, представления конечного результата;

– гибкость и вариантность управленческого решения определяется в возможности корректировки, оптимизации управленческого решения в процессе, при возможных изменениях управленческой ситуации;

– результативность, которая выражается степенью достижения и релевантностью результата инициированным управленческим решением. Здесь стоит отметить, что важно дать оценку не только полученному результату, но и тем мерам, действиям, решениям, которые были приняты.

Интегрированная система контроллинга активно содействует менеджерам в решении наиболее сложных проблем возникающих на предприятии. Такое содействие необходимо при большой загруженности субъекта управленческого решения, недостаточной его компетенции, отсутствия необходимого опыта и знаний. Стоит отметить, что контроллер не заменяет менеджера и принятие, реализация управленческого решения остается под ответственностью менеджера. Специалист контроллинга в данном случае остается помощником, он ограничивается действиями инициирования и выработки управленческого решения в доверенных ему функциях управления. В нашем подходе, к системе контроллинга промышленного предприятия привязываем такие функции управления, как

планирование, мониторинг, анализ и регулирование. При этом имеем проекции оперативного и стратегического контроллинга.

В процессе подготовки управленческих решений общеизвестна эффективность применения управленческих технологий, как организационных способах выявления и определения вариантов решения различных проблем. Подготовка управленческого решения основывается на исследовании конкретной прогностической или существующей проблемы, путем определения и изучения её характеристик, причинно-следственных связей и тенденции развития. Предложенное управленческое решение требует научно-обоснованного заключения.

Для обеспечения достаточной эффективности принятия качественных управленческих решений в хозяйствующем субъекте необходимо разработать специальные правила и алгоритмы инициирования и выработки управленческих решений.

Представим возможный вариант схемы разработки управленческого решения в проекции оперативного контроллинга (рисунок 1) [2].

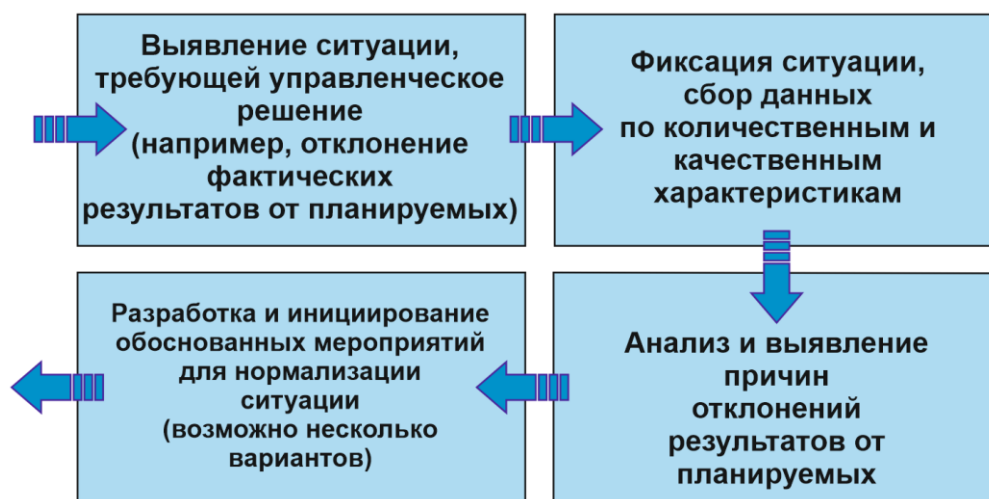


Рисунок 1. Схема разработки управленческих решений системой оперативного контроллинга (активная фаза)

Первым важным этапом процесса разработки управленческих решений является выявление ситуации, возможно форс-мажорных обстоятельств,

требующих оперативных действий. Выявленная и идентифицированная информация должна быть донесена в сжатые сроки до руководителя в регламентированной форме.

Второй этап заключается в фиксации ситуации или проблемы, что позволит классифицировать её и зафиксировать количественные и качественные показатели (систему показателей), их взаимосвязь во времени и в пространстве на момент выявления. Система показателей может состоять из блоков, соответствующих различным аспектам процессов, протекающих в хозяйствующем субъекте (показатели производства, трудовых ресурсов, основных и оборотных фондов и т.д.). Классификация ситуации позволит определить её типичность или уникальность, методы и инструменты дальнейшего анализа, вариабельность альтернативных решений.

Третий этап посвящен анализу и выявлению причин отклонений фактических результатов от планируемых. Цель данного анализа в процессе подготовки управленческого решения заключается в выборе направлений управленческих действий. Для этого необходимо комплексное восприятие идентифицированной проблемы с учетом всех связей, отношений и параметров объекта управления, процессов целеполагания и целедостижения. Оптимальное управленческое решение будет связано с наиболее вероятным прогнозом событий.

Четвертый этап процесса разработки управленческого решения связан с подготовкой альтернативных действий, различных вариантов решения. Профессионально для специалиста контроллинга в отношении выявленной проблемы или ситуации разработать несколько альтернативных вариантов, произвести обоснование и оценку этих вариантов, выявить взаимосвязь с действующими управленческими решениями, выбрать оптимальный применительно к существующим условиям. Специалист контроллинга несёт полную ответственность за подготовку управленческого решения в

соответствующем оформлении, за достоверность, скорость, своевременность предоставляемой информации.

Обсуждение и согласование с руководством может повлечь доработку проекта решения, привлечение экспертного мнения. Принятие окончательного решения и его юридическое оформление – обязанность и ответственность руководителя, субъекта управленческого решения.

Таким образом, процедура принятия управленческого решения переходит в процедуру его реализации, которую можно разделить на временные интервалы. Первый интервал, когда решения приняты, доведены до служащих и вступили в силу, создавая тем самым определенные изменения. Второй интервал, когда принятые решения работают, создавая понимание их результативности. Третий интервал, когда накопленный опыт и мнение в виде обратной связи от объекта управления поступают руководству предприятия [3].

Схематично процедуру разработки управленческих решений в проекции стратегического контроллинга можно представить следующим образом (рисунок 2) [4].

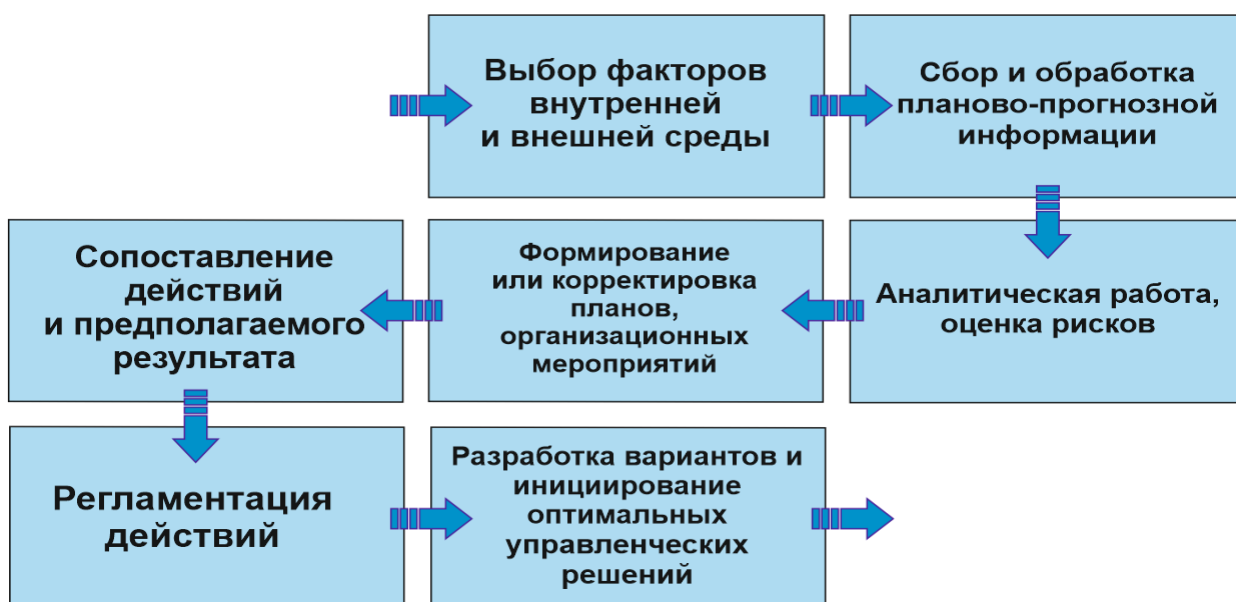


Рисунок 2. Схема разработки управленческих решений системой стратегического контроллинга (пассивная фаза)

Действия системы контроллинга на пассивной фазе должны основываться на прогнозах состояний внешней и внутренней среды, чтобы была возможность предвидеть и миновать потенциальные риски. Первоначальной задачей системы стратегического контроллинга является определение и выбор конкретных факторов, которые имеют влияние на функционирование предприятия. Этот выбор должен соответствовать конкретной ситуации, поставленным стратегическим целям, траектории развития предприятия, возможностям системы учета и анализа. Процесс отбора факторов – дело весьма сложное и ответственное для специалиста контроллинга. Каждый из факторов имеет ряд особенностей, необходимо уметь их измерять, оценивать, управлять ими [5]. Здесь работа специалиста контроллинга в основном направлена на формирование и корректировку долгосрочных планов предприятия, в случае прогнозирования изменений условий внутренней и внешней среды. Современная экономика характеризуется динамичностью, большими изменениями в науке и технике, перманентным повышением требований клиентов и возникновением новых потребностей, флуктуацией экономической среды. Долгосрочные планы предприятия формируют планку для среднесрочных планов, которые разрабатываются на основе перспективных направлений. Исходя из показателей среднесрочных планов формируются краткосрочные планы.

Следующим этапом является сбор и обработка планово-прогнозной информации, верификация прогноза. Специалисты контроллинга могут разрабатывать прогнозы и планы различного временного аспекта, увязывая их между собой [6]. Для получения систематизированного описания объекта прогнозирования необходимо произвести его ретроспекцию. На стадии ретроспекции происходит сбор, хранение и обработка необходимой информации, для прогнозирования и аналитической оценки предиктивных рисков. Далее ставится, так называемый, прогнозный диагноз – этап прогнозирования, на котором исследуется систематизированное описание

объекта прогнозирования и прогнозного фона, в результате выполняется прогнозная проспекция [7,8,9].

Теперь, когда мы имеем историю объекта, нынешнее его состояние и плано-прогнозную информацию, можно произвести качественную оптимизацию, сформировать или скорректировать планы и организационные мероприятия. Утвержденный ранее план может корректироваться на уровне общего руководства и на уровне отдельных служб предприятия, на различных стадиях плановой работы. При корректировке плана необходимо провести координирующие мероприятия, сопоставить плановые ориентиры по количественным и качественным показателям работы всех взаимозависимых подразделений предприятия.

Сопоставление действий и предлагаемого результата основывается на выявлении ограничений и критериев принятия решений. Решение той или иной проблемной ситуации может быть связано с увеличением затрат, которые несопоставимы с результатом управленческого решения. Многие управленческие решения могут быть вовсе не реализованы из-за недостаточности ресурсов. Ограничения также выражаются в различных законах, нормах и правилах, которые не могут быть изменены руководством организации. Это наиболее распространенные ограничения при рассмотрении вариантов оптимальных решений.

В дополнение к существующим ограничениям необходимо отнести критерии для оценки альтернативных решений, которые должны отражаться во внутренних стандартах и регламентах. Одним из этих критериев может быть, к примеру, коэффициент возврата инвестиций.

Регламентация действий унифицирует, стандартизует, устанавливает и документирует единые правила реализации типовых управленческих и производственных процессов, предоставляя свободу от единообразных управленческих решений со стороны руководства [10].

В заключении необходимо отметить, что система контроллинга должна разработать варианты обоснованных управленческих решений. В лучшем виде необходимо собрать и рассмотреть все возможные варианты действий, которые смогут решить прогнозируемые ситуации. Совместно с руководством выполняется выбор оптимального управленческого решения. Необходимо рассмотреть преимущества и недостатки каждого решения и найти компромисс. В конечном счёте управленческое решение принимает руководитель и несёт ответственность за него.

Список источников

1. Изучение аспектов формирования эффективной структуры управления предприятием / Е. П. Гарина, Е. В. Романовская, Н. А. Бакулина, К. А. Максимова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 11. – С. 58. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10767. – EDN QNTIUK.
2. Пермовский, А. А. Задачи и инструменты оперативного контроллинга на промышленном предприятии / А. А. Пермовский // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1(61). – С. 235-241. – DOI 10.26456/2219-1453/2023.1.235-241. – EDN CVKICV.
3. Пермовский, А. А. Инструментарий и методология стратегического контроллинга на промышленном предприятии / А. А. Пермовский // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : Сборник статей по материалам XX Юбилейной Международной научно-практической конференции, 10 ноября 2022 года / Под общей редакцией. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВО "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2022. – С. 125-129. – EDN QEOWWP.
4. Малыгин, Д. В. Трансформация педагогических условий в факторы развития инициативы в трудовом коллективе / Д. В. Малыгин // Вестник Мининского университета. – 2021. – Т. 9, № 1(34). – С. 8. – DOI 10.26795/2307-1281-2021-9-1-8. – EDN SPGVAC.

5. Нечехина, Н. С. Влияние внешней и внутренней среды на эффективность системы контроллинга промышленного предприятия / Н. С. Нечехина // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 6(171). – С. 40-43. – EDN KZDTJX.
6. Желтов, В. В. Политический анализ и прогнозирование : учебное пособие / В. В. Желтов, С. Н. Чирун. — Кемерово : КемГУ, [б. г.]. — Часть 1 : Методы — 2009. — 275 с. — ISBN 978-5-8353-0909-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/30042> (дата обращения: 10.04.2023).
7. Стасовский, Виталий Николаевич. Формирование стратегических направлений и приоритетов промышленного развития экономики региона : на примере Краснодарского края : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Стасовский Виталий Николаевич; [Место защиты: Кубан. гос. технол. ун-т]. - Краснодар, 2010. - 148 с.
8. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Изд. «Дело», 1997. – 481 с.: ил. — Парал. тит. англ.
9. Зенькова, И.В. Прогнозирование и планирование экономики: Учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 1-25 01 08, 1-25 01 07, 1-25 01 04 / Автор-сост. И.В. Зенькова. – Новополюк: ПГУ, 2005. – 332 с.
10. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. — 704 с.: ил. — Парал. тит. англ.

References

1. Studying aspects of the formation of an effective enterprise management structure / E.P. Garina, E.V. Romanovskaya, N. A. Bakulina, K. A. Maksimova // Moscow Economic Journal. – 2020. – № 11. - S. 58. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10767. – EDN QNTIUK.
2. Permovsky, A. A. Tasks and tools of operational controlling at an industrial enterprise/A. A. Permovsky // Bulletin of Tver State University. Series: Economics

and Governance. – 2023. – № 1(61). - S. 235-241. – DOI 10.26456/2219-1453/2023.1.235-241. – EDN CVKICV.

3. Permovsky, A. A. Tools and methodology of strategic controlling at an industrial enterprise / A. A. Permovsky // Industrial development of Russia: problems, prospects: Collection of articles based on the materials of the XX Anniversary International Scientific and Practical Conference, November 10, 2022/Under general editorship. - Nizhny Novgorod: FSBEI HE "Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin," 2022. - S. 125-129. – EDN QEOWWP.

4. Malygin, D.V. Transformation of pedagogical conditions into factors for the development of the initiative in the labor collective / D.V. Malygin // Vestnik of Minin University. – 2021. - T. 9, NO. 1 (34). - S. 8. – DOI 10.26795/2307-1281-2021-9-1-8. – EDN SPGVAC.

5. Necheukhina, N. S. The influence of the external and internal environment on the efficiency of the controlling system of an industrial enterprise / N. S. Necheukhina // Economic analysis: theory and practice. – 2010. – № 6(171). - S. 40-43. – EDN KZDTJX.

6. Zheltov, V.V. Political analysis and forecasting: textbook/V.V. Zheltov, S.N. Chirun. - Kemerovo: KemSU, [b. g.]. - Part 1: Methods - 2009. - 275 sec. - ISBN 978-5-8353-0909-2. - Text: electronic // Doe: electronic library system. - URL: <https://e.lanbook.com/book/30042> (accessed: 10.04.2023).

7. Stasovsky, Vitaly Nikolaevich. Formation of strategic directions and priorities for the industrial development of the region's economy: on the example of the Krasnodar Territory: dissertation... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05 / Stasovsky Vitaly Nikolaevich; [Place of defense: Cuba. state technol. unt]. - Krasnodar, 2010. - 148 s.

8. M. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. Fundamentals of Management.: Per. from English - M.: Ed. "The Case," 1997. - 481 p.: silt. - Para. titus. Eng.

Московский экономический журнал. № 5. 2023

Moscow economic journal. № 5. 2023

9. Zenkova, I.V. Economic Forecasting and Planning: Academic-Method complex for student. special 1-25 01 08, 1-25 01 07, 1-25 01 04 / Author-comp. I.V. Zenkova. - Novopolotsk: PSU, 2005. - 332 s.

10. Drucker, Peter, F, Maciarello, Joseph A. Management.: Per. since English - M.: I.D. Williams LLC, 2010. - 704 p.: silt. - Para. titus. Eng.

Для цитирования: Пермовский А.А., Чайкина Ж.В., Скачкова Е.Г. Разработка и реализация управленческих решений в системе контроллинга промышленных предприятий // Московский экономический журнал. 2023. № 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-25/>

© Пермовский А.А., Чайкина Ж.В., Скачкова Е.Г. 2023, Московский экономический журнал, 2023, № 5.