

УДК 658.1

Р.В. НАГУМАНОВА,

кандидат экономических наук, старший преподаватель

Казанский государственный финансово-экономический институт

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются методы оценки эффективности системы контроллинга предприятий, классификация методов оценки эффективности использования контроллинга. Приводятся основные предложения по оценке эффективности формирования и использования контроллинга на предприятии, выдвинутые автором на основе исследования существующих подходов к оценке эффективности контроллинга.

Каждое действие как в бизнесе, так и в другой сфере деятельности человека нуждается в оценке и анализе. Использование концепции контроллинга в системе управления и целесообразность внедрения подразделения контроллинга на предприятии также нуждаются в оценке.

Задача оценки эффективности контроллинга на предприятии во временном аспекте может быть разделена на две: оценка будущей эффективности системы контроллинга, если имеются планы по ее использованию в перспективе или необходимо модернизировать существующую систему, и оценка эффективности работы системы контроллинга за прошедший период, в течение которого она функционировала. Обе задачи не имеют стандартного решения в настоящее время и находятся на стадии разработки и активных дискуссий в научной и периодической литературе. Трудности расчетов стандартны для оценки эффективности любых инвестиций, не имеющих точных цифр будущих денежных потоков во времени, и общеизвестны – прогноз будущих доходов носит сильно вероятностный характер, основывается на оценках косвенных показателей, может иметь разные оценки в зависимости от того, кем и для пользователя какой группы осуществляется расчет, полученный результат субъективен, так как основывается чаще всего на экспертных оценках.

Разработка методов оценки эффективности системы контроллинга на фазе внедрения осуществляется с использованием двух уже разработанных

систем показателей эффективности: оценка эффективности формирования системы контроллинга стандартными методами оценки инвестиционного проекта, приносящего предприятиям конкретные доходы, или оценка методами, используемыми при определении эффективности внедрения различных IT-технологий, ERP-систем. Общепринятая и наиболее часто используемая классификация данных методов приведена на рис. 1.

Методы расчета основных показателей эффективности инвестиционного проекта общеизвестны. Их применение для оценки эффективности внедрения контроллинга связано с расчетом вероятного прироста объема реализации продукции, полученного за счет использования системы контроллинга и принятия оптимальных управленческих решений. Рассчитывается чистый дисконтированный доход и прочие показатели эффективности для варианта развития предприятия с системой контроллинга и для варианта без нее. При этом норма дисконта определяется многофакторным методом, исходя из определенной классификации факторов риска и оценок каждого из них экспертным путем. Каждый фактор увеличивает норму дисконта на определенную величину. Общая премия получается путем сложения отдельных факторов. Конечная эффективность отражается приростом показателей. Данный метод предлагается и для определения эффективности от использования системы контроллинга, только без приема дисконтирования, поскольку эффект рассчитывается по результатам одного года.

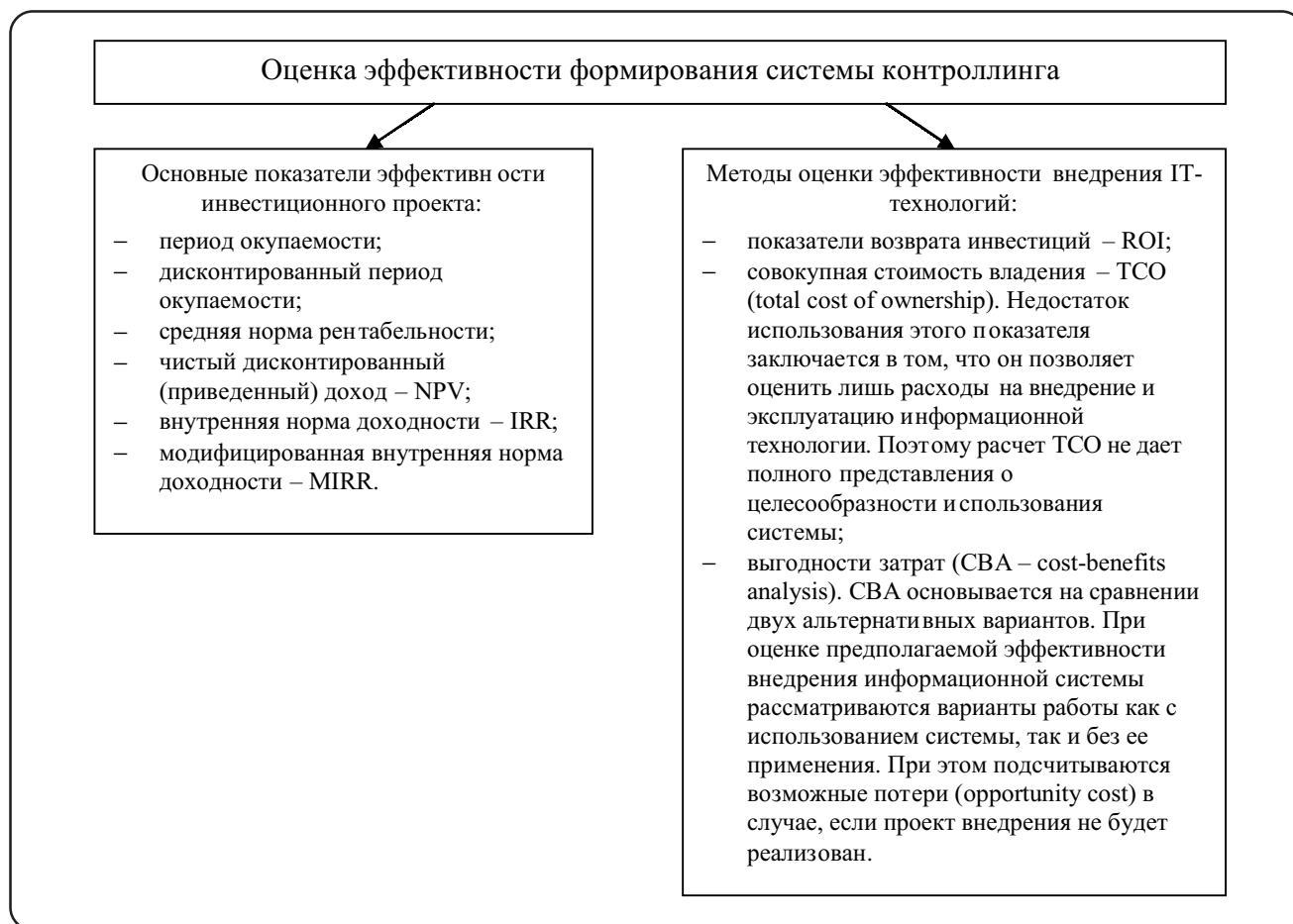


Рис. 1. Классификация методов оценки эффективности использования системы контроллинга

На взгляд автора, полученные на основе данных методы показатели эффективности как формирования, так и использования системы контроллинга обладают всеми недостатками, присущими оценке эффективности любых инвестиций, не имеющих точных цифр будущих денежных потоков во времени. Следующим недостатком данной группы методов, ограничивающим использование данных оценок, является фаза жизненного цикла, на котором находится предприятие. В случае прогнозов роста предприятия даже без использования системы контроллинга можно добиться еще более высоких темпов роста и, соответственно, эффективность контроллинга не будет отрицательной. Также если предприятие находится на фазе зрелости и потенциала для роста не имеет (или дальнейший рост не эффективен в силу действия эффекта масштаба), внедрение контроллинга

будет направлено на удержание занятых позиций, тогда как показатели эффективности будут оставаться на прежнем уровне. Если изменения результативных показателей будут незначительными, значит контроллинг выполнил свои задачи, но эффект, рассчитанный с помощью данной группы методов, также будет невысок.

Вторая группа методов, используемая для оценки эффективности внедрения контроллинга, на взгляд автора, менее подвержена влиянию факторов субъективности расчетов, ошибок прогнозирования доходов и т.д. Методы оценки эффективности внедрения IT-технологий, как правило, разрабатываются компаниями, осуществляющими разработку и (или) внедрение оцениваемых продуктов. При этом выгоды от внедрения рассчитываются не на основе прогноза доходов, а на основе снижения возможных потерь в случае внедрения объекта.

Модель ТСО призвана помочь руководителям распределить средства таким образом, чтобы добиться максимальной отдачи от инвестиций в ИТ и при этом уложиться в бюджет, выделенный на внедрение. Однако это лишь теория. Практика же показывает, что, несмотря на наличие различных методик, далеко не всегда удается достичь желаемого результата. Наиболее известные методики разработаны компаниями Microsoft совместно с Interpose и исследовательской компанией Gartner Group. Данные методики близки и делят все затраты, связанные с использованием ИТ, на две составляющие:

- капитальные (бюджетные), их еще можно назвать прямыми расходами – включают в себя стоимость аппаратного и программного обеспечения, активного сетевого оборудования, каналов связи;

- внебюджетные, или косвенные – связаны, как правило, с конечными пользователями ИТ. Сюда можно отнести простой системы, непродуктивную работу.

Так вот, по оценке Gartner Group, первая категория расходов составляет лишь 21% от общей стоимости затрат на использование ИТ, то есть техническая поддержка оборудования обходится в пять раз дороже его приобретения.

Не менее важно не просто измерить ТСО, а снизить ее. По экспертным оценкам, при правильном подходе к снижению непродуктивных затрат реальная экономия может составить до трети общих расходов на ИТ.

Одним из таких направлений, позволяющих решить задачу снижения стоимости владения некоторой функцией, является аутсорсинг. Сторонники этого подхода считают, что он может быть очень полезен для уменьшения ТСО, причем устраняет необходимость в сложных расчетах исходного уровня стоимости. Например, американское Национальное управление по аэронавтике и исследованию космоса (NASA) приняло решение о передаче техобслуживания ПК специализированным организациям, чтобы сотрудники NASA смогли сосредоточиться на своих основных обязанностях.

Можно возразить, что оценивать возможные потери – занятие малоприятное и неблаго-

дарное, что потери не изменятся, если знать о них заранее. Но конечный смысл оценки ТСО не в том, чтобы напугать или расстроить клиента, а в том, чтобы заранее определить узкие места и минимизировать затраты.

Далее рассмотрим существующие подходы к разработке системы оценочных показателей в области использования контроллинга (рис. 2).

Для оценки эффективности функционирования системы контроллинга используются количественные и качественные измерители.

Для возможности количественно оценивать результаты работы подразделения контроллинга мы предлагаем вести следующие документы:

- заявку на консультационную, аналитическую, методическую поддержку и журнал регистрации заявок. С помощью данных документов каждый член аппарата управления, начальник подразделения может сделать официальный запрос на необходимые для принятия управленческих решений материалы с фиксацией даты поступления запроса, даты передачи материалов и краткой характеристикой доставленных материалов;

- ведомость работ по совершенствованию процессов управления, единой информационной системы управления и прочих непрофильных работ по заявке аппарата управления. Для предотвращения регистрации реально неосуществляемых работ необходимо ввести строгий регламент: контроллинг выявляет проблему, обосновывает ее возможные негативные последствия для достижения стратегических целей предприятия и инициирует выполнение определенных работ; менеджмент рассматривает и принимает решение сделать заявку на осуществление работ или отклонить ее. Только официально заявленная работа подлежит регистрации в ведомости.

Сумма таких оценок по итогам года будет отражать количественные результаты деятельности подразделения контроллинга. Расчет количественных оценок необходимо вменить в обязанности другого отдела, в идеале – отделу внутреннего контроля (на крупных предприятиях) или финансовому отделу, но не самому подразделению контроллинга.



Рис. 2. Классификация методов оценки эффективности использования контроллинга

Таким образом, по результатам периода подразделение контроллинга "заработает" определенное количество средств, сравнение которых с затратами подразделения позволит дать оценку эффективности осуществления функций контроллинга, но не всей контроллинговой деятельности.

В заключение кратко перечислим основные предложения по оценке эффективности формирования и использования контроллинга на предприятии, выдвинутые автором на основе исследования существующих подходов к оценке эффективности контроллинга.

Наиболее рациональной оценкой эффективности формирования системы контроллинга является метод совокупной стоимости владения (ТСО – total cost of ownership), так как он использует фактические показатели, а не прогнозные.

Общая сумма явных затрат, необходимых для внедрения системы контроллинга, зависит от размеров предприятия и от необходимости приобретения специализированных программных продуктов и техники.

Оценка эффективности функционирования системы контроллинга должна быть объективной, а следовательно, необходимо отдавать предпочтение ее количественным измерителям. Для количественной оценки результатов работы подразделения контроллинга автор предлагает ввести документы: заявку на консультационную, аналитическую, методическую поддержку и журнал регистрации заявок; ведомость работ по совершенствованию процессов управления, единой информационной системы управления и прочих непрофильных работ по заявке аппарата управления.

В редакцию материал поступил 30.06.08.