

УДК 330.342

## ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ СЕТЕВОЙ КОМПАНИЕЙ

Попов Е.А.

ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»,  
Пермь, e-mail: mingall@pstu.ru

Активное распространение в последние три десятилетия сетевых форм организации бизнеса привело к трансформации организационных структур компаний и усилению проблемы контроля результатов деятельности. Также это привело к изменению требований к системе оценки эффективности процесса управления сетевой компанией по сравнению с корпоративной формой управления. В статье проанализированы отраслевые и организационные особенности построения системы оперативного контроллинга применительно к сетевой форме организации бизнеса. В качестве важного условия моделирования, повлиявшего на архитектуру анализируемой системы оперативного контроллинга в сетевой компании, выступила регионально-ориентированная структура управления конкретной компанией. За основу моделирования взята компания, действующая в отрасли лома черных и цветных металлов. Выявлено, что мероприятия по оперативному контроллингу не исключают изменения бизнес-процессов, которые протекают «внутри» компаний – участников сетевой бизнес-модели. Показано, что система оперативного контроллинга зависит от стратегии развития сетевой компании, от состояния и динамики рыночной конъюнктуры и ряда факторов внешней среды. По результатам анализа сделан вывод о необходимости разработки и внедрения адаптированной к отраслевым и организационным особенностям компании системы оперативного контроллинга с целью повышения эффективности деятельности.

**Ключевые слова:** оперативный контроллинг, оценка эффективности управления, сетевые компании, бизнес-модели, бизнес-процессы

## CREATION A SYSTEM OF OPERATIONAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF A NETWORK COMPANY

Popov E.A.

Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: mingall@pstu.ru

The active spread in the last three decades of networked forms of business organization has led to the transformation of organizational structures of companies and the strengthening of the problem of control over the results of activities. This also led to a change in the requirements for the system for assessing the effectiveness of the management process of a grid company in comparison with the corporate form of management. The article analyzes the sectoral and organizational features of building a system of operational controlling in relation to the network form of business organization. As a modeling condition that influenced the architecture of the analyzed operational controlling system in a network company, the region-oriented management structure of a particular company became. It was revealed that activities for operational controlling do not exclude changes in business processes that take place «inside» the companies participating in the network business model. The modeling is based on a company operating in the ferrous and non-ferrous scrap industry. It is shown that the system of operational controlling depends on the development strategy of the grid company, on the state and dynamics of the market situation and a number of environmental factors. Based on the results of the analysis, it was concluded that it is necessary to develop and implement an operational controlling system adapted to the industry and organizational characteristics of the company in order to increase the efficiency of their activities.

**Keywords:** operational controlling, assessment of management efficiency, network companies, business models, business processes

Одной из ключевых проблем, с которой сталкиваются менеджеры сетевых компаний по мере роста размеров сети и увеличения количества субъектов и взаимосвязей между ними, является проблема обеспечения надежности контроля над внутрифирменными процессами и процедурами принятия управленческих решений. По сравнению с классической формой корпоративного контроля, обладающей широкими возможностями непосредственного воздействия на внутрифирменные бизнес-процессы, в менее иерархичной и постоянно меняющейся сетевой структуре возможности жесткого

контроля межфирменных сетевых взаимодействий более ограничены [1]. Соответственно, типовые системы управленческого контроля, разработанные для крупных корпораций, не могут эффективно применяться в современных сетевых бизнес-структурах и должны быть соответствующим образом адаптированы [2]. Поэтому перед руководством современных сетевых компаний стоит актуальная задача построения системы оперативного контроллинга, адекватной особенностям отраслевой и организационной структуры конкретного бизнеса, а также современным подходам к бизнес-моделированию.

Целью и задачами исследования является обоснование необходимости создания и внедрения в систему управления сетевых бизнес-структур механизма оперативного контроллинга, соответствующего отраслевым особенностям организации бизнеса, новым требованиям сетевой организации бизнес-процессов с целью повышения общей эффективности деятельности компаний.

#### **Материалы и методы исследования**

Основными методами исследования являются формально-логический метод, методы анализа и синтеза, графического описания, метод моделирования систем. В качестве концептуальной основы для моделирования системы оперативного контроллинга взят подход, согласно которому контроллинг трактуется как важнейший инструмент мониторинга и регулирования отношений между владельцами бизнеса и нанятыми ими руководителями [3]. Особенностью сетевых моделей организации бизнеса является то, что в сети отсутствует единый контур управления, в основе которого лежит право собственности на капитал компаний, образующих сетевую структуру. Конфликты между участниками сети возможны и неизбежны в силу неоднородности интересов, поэтому контроллинг может быть средством обеспечения рационального (с точки зрения создания и использования сетевых ресурсов) поведения участников стратегической сети.

Вторым важным концептуальным основанием исследования является подход Д. Хана, определившего основную задачу контроллинга как ориентацию всех видов деятельности и управленческих решений на результат в терминах прибыли [4].

Исследование опирается на комплексный анализ современных зарубежных работ в области корпоративного и стратегического управления, а также практику организации бизнеса в рамках конкретной сетевой компании, действующей в отрасли лома черных и цветных металлов.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Изучение научной литературы по оценке эффективности проведения контроллинга в рамках традиционных подходов, разработанных в 1960–1980-х гг. и широко применяемых в корпоративном управлении, показало, что организация системы оперативного контроллинга в сетевой компании имеет существенные отличия [5, 6]. Не останавливаясь подробно на существующих отличиях, обратимся непосредственно к процессу создания механизма органи-

зации оперативного контроллинга в сетевой компании с регионально-ориентированной системой управления [7].

С целью обоснования механизма организации оперативного контроллинга в сетевой компании с регионально-ориентированной системой управления было разработано и предложено авторское определение системы оперативного контроллинга в сетевой компании. Под системой оперативного контроллинга в сетевой компании автор понимает *совокупность формальных и неформальных процедур и методов, направленных на совершенствование и поддержание высокой эффективности инновационной бизнес-модели, и одновременно создающих информационную основу для создания и использования сетевых ресурсов.*

Исходя из данного определения, была сформулирована главная задача системы оперативного контроллинга в сетевой компании, которая заключается в отслеживании текущих результатов операционной деятельности во всех ключевых сегментах сети, а также в обеспечении обратной связи между всеми субъектами сети для поддержки управленческих решений, принимаемых ее участниками.

Что касается практического построения системы оперативного контроллинга в различных сетевых компаниях, то данный процесс в значительной степени зависит от отраслевой принадлежности компании и от особенностей рыночного сегмента, на котором действует конкретная сетевая компания. В качестве примера приведем порядок построения системы оперативного контроллинга в сетевой компании, ведущей операции в отрасли лома черных и цветных металлов, а также выделим специфические особенности построения такой системы.

Опираясь на приведенное выше определение понятия системы оперативного контроллинга в сетевой компании, отметим, что применительно к отрасли лома черных и цветных металлов система оперативного контроллинга направлена на оценку результатов операционной деятельности на всех этапах, сегментах цепочки образования стоимости вторичного сырья – от заключения контрактов на утилизацию металлолома и рекультивацию земель до входящей логистики у потребителей вторичного сырья, в частности, металлургических заводов. При этом построение системы оперативного контроллинга в сетевой компании данной отрасли осуществляется с учетом особенностей, связанных с отраслевой спецификой деятельности. Это следующие особенности.

Во-первых, бизнес-модель компаний, действующих в отрасли лома черных

и цветных металлов, традиционно строится с ориентацией на спрос. Поэтому приоритетное значение для оперативного контроллинга имеют бизнес-процессы, связанные с транспортировкой, хранением и переработкой отходов и логистикой по цепочке «поставка отходов – переработка отходов – поставка вторичного сырья».

Во-вторых, роль сетевого контролера (координатора сети) отводится стратегическому лидеру – крупной фирме, владеющей лицензией на обращение с отходами и контролирующей доступ к каналам сбыта – потребителям вторичного сырья.

В-третьих, внимание в рамках оперативного контроллинга уделяется не только бизнес-процессам и их эффективности, но и состоянию создаваемых в рамках бизнес-модели сетевых ресурсов, их эффективному использованию участниками сети.

Важной составляющей системы оперативного контроллинга, связанной с объектом контроллинга, так же как и общего процесса бизнес-моделирования деятельности компании, являются сетевые ресурсы (блок «ключевые ресурсы» в рамках бизнес-модели), создаваемые и используемые в рамках сетевой компании. Состав и содержание таких сетевых ресурсов уникальны для каждой сетевой компании, поэтому стандартного подхода к организации оперативного контроля, как показывает проведенное автором исследование, не существует. Однако можно и нужно выделить общие черты в организации контроля сетевых ресурсов применительно к каждой отрасли.

Что касается характеристики отрасли лома черных и цветных металлов, то ее сетевые ресурсы концентрируются вокруг отношений с поставщиками отходов и покупателями вторичного сырья, вырабатываемого из этих отходов. Как правило, сетевые ресурсы формируются стратегическим лидером сетевой структуры – крупной фирмой, имеющей необходимые лицензии и контролирующей доступ к каналам сбыта. Одновременно такая фирма играет роль контролера (координатора) сетевой структуры. Остальные участники сети, как правило, выступают пользователями сетевых ресурсов и вносят относительно небольшой вклад в их создание. Поэтому для организации оперативного контроллинга сетевых ресурсов стратегическому лидеру достаточно обеспечить устойчивые деловые связи с поставщиками отходов и покупателями вторичного сырья и контролировать посредством обратной связи деятельность участников сети, которые ис-

пользуют созданные стратегическим лидером сетевые ресурсы.

Более детальная характеристика построения системы управления ключевыми сетевыми ресурсами компании в отрасли лома черных и цветных металлов позволяет построить скорректированные бизнес-модель и систему контроллинга, а также оценить их эффективность.

К первой подгруппе ключевых ресурсов, как уже отмечалось, относятся поставщики металлосодержащих отходов, а основным объектом управления является система взаимодействия с ними (каналы доступа). Каналы доступа к поставщикам металлосодержащего сырья могут быть разными – электронные площадки, внебиржевые рынки, тендерные торги, сеть по сбору металлолома от физических лиц. Наиболее эффективными каналами являются те, которые позволяют использовать эффект масштаба от размера партии и степени загрязненности сырья, удельного веса металлов в сырье, низких затрат на вывоз сырья из мест хранения. Найти такие каналы поставок сырья – важнейшая задача для сетевой компании. Сетевая организация операционной деятельности помогает находить относительно небольшие партии сырья в различных местах, взаимодействовать с крупными промышленными предприятиями, вести операции на электронных площадках.

Эффективность взаимодействия с поставщиками сырья выражается в двух показателях: цена закупки и стоимость перемещения на производственную базу для переработки во вторичное сырье. Дополнительными факторами эффективности являются дополнительные условия – время года (круглый год, летом или только в зимнюю стужу), требование вывоза сопутствующих отходов, рекультивация земельного участка, наличие опасных (загрязненных или взрывоопасных) элементов.

Ко второй подгруппе ключевых ресурсов относятся покупатели вторичного сырья. Это более сложная и закрытая для взаимодействия подгруппа. Доступ к каналам сбыта и покупателям вторичного сырья, как правило, обеспечивает стратегический лидер сети – крупный трейдер, поставки которого имеют большое значение для потребителей, в частности металлургических заводов. Объем и ритмичность поставок должны обеспечивать металлургическому предприятию выполнение производственной программы, что может сделать только крупный трейдер. Мелкие трейдеры также могут поставлять вторичное сырье потребителям, однако последние в это заинтере-

сованы в меньшей степени, так как потребителям проще взаимодействовать с одним крупным поставщиком металлолома, чем с множеством малых фирм. Также потребители заинтересованы в выполнении требований по качеству поставляемого металлолома, которые могут выполнить только крупные компании, имеющие необходимые для переработки сырья производственные фонды.

Эффективность взаимодействия с покупателями вторичного сырья определяется двумя показателями: цена продажи, штрафы (скидки) за наличие загрязнений, возврат некачественного металлолома. Дополнительными факторами эффективности выступают премии к цене за поставку крупных партий металлолома категорий, наиболее выгодных для использования в процессе производства стали.

В-четвертых, сложность построения и высокая структурная динамика сетевых структур делают невостребованным весь спектр процедур контроля. Поэтому при построении системы контроллинга в сетевых компаниях необходимо четко и правильно выбрать требующиеся процедуры контроллинга, определить набор применяемых методов и средств. В свою очередь, широта и глубина процедур контроллинга, набор применяемых методов и средств зависят от ожидаемого результата от мероприятий по контролю состояния бизнес-модели сетевой компании в целом и ее отдельных компонентов. Так, для сетевой компании,

ведущей операции в отрасли лома черных и цветных металлов, такой набор процедур и методов контроллинга может быть представлен в следующем виде (рис. 1).

В-пятых, оперативный контроллинг сосредоточен на отслеживании и анализе состояния бизнес-модели как совокупности бизнес-процессов с сетевой организацией управления. Бизнес-процессы исследуются во взаимосвязи с другими бизнес-процессами и на предмет эффективности по модели «вход-выход». При этом целесообразно провести группировку бизнес-процессов по основным целевым группам в рамках сетевой организации деятельности. Такая группировка представлена на рис. 2.

Представленные на рис. 2 первые две группы бизнес-процессов – по управлению межфирменными сетями и внутрифирменной сетью в свою очередь зависят от стратегии развития сетевой компании, от состояния и динамики рыночной конъюнктуры и других факторов внешней среды. Третья группа бизнес-процессов – бизнес-процессы управления и планирования всей сетевой компанией, как показывает проведенное автором исследование, достаточно однородны и универсальны для большинства компаний отрасли лома черных и цветных металлов. В качестве дополнительного условия моделирования, также повлиявшего на архитектуру системы оперативного контроллинга, выступила регионально-ориентированная структура управления конкретной компанией.



Рис. 1. Отраслевой набор процедур и методов контроллинга для сетевой компании, ведущей операции в отрасли лома черных и цветных металлов.

Источник: составлено автором





Рис. 2. Карта ключевых бизнес-процессов в рамках инновационной бизнес-модели сетевой компании на рынке лома черных и цветных металлов.  
Источник: составлено автором

### Заключение

Проведенный анализ российской и зарубежной литературы позволил уточнить понятие системы оперативного контроллинга для сетевой компании, действующей в отрасли лома черных и цветных металлов. Выявленные в процессе исследования особенности организации бизнеса в данной отрасли позволили определить особенности построения системы оперативного контроллинга в такой сетевой компании. Очевидно, что требование повышения операционной и экономической эффективности налагает на владельцев и руководителей компаний – участников стратегической сети необходимость проводить внутренние преобразования, но, в силу гибкости и отсутствия вертикальных управленческих взаимоотношений, они могут действовать по своему усмотрению.

В качестве дополнительного условия, также повлиявшего на архитектуру систе-

мы оперативного контроллинга, выступила регионально-ориентированная структура управления конкретной компании.

### Список литературы

1. Самарина В.П., Рябчукова О.Ю. Оперативный контроллинг как механизм управления холдингом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 6–1. С. 96–101.
2. Мингалева Ж.А., Каменских М.А. Методика оценки влияния сетевого взаимодействия на состояние региональной промышленности // Фундаментальные исследования. 2018. № 9. С. 73–77.
3. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: пер. с нем. / Под ред. С.Г. Фалько. М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. 416 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
5. Выборных К.Е. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления // Научные горизонты. 2018. № 9 (13). С. 13–19.
6. Миронова Н.Н., Жеребцов В.И., Миронов С.В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией // Вестник Национального института бизнеса. 2020. № 39. С. 137–143.
7. Благирева Е.Н., Блинов А.О. Оперативный контроллинг как инструмент стратегии региональных компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 10. С. 117–123.