

УДК 338.242

Морякова А.С., Сюзева О.В.*Московский государственный машиностроительный институт (МАМИ). Подольский институт (филиал)*

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены различные подходы к определению концепции «контроллинга» зарубежными и отечественными авторами и сформулировано собственное определение контроллинга. Под ним авторы понимают систему управления целедостижением промышленного предприятия для обеспечения его эффективной работы в совокупности со структурными единицами, которая имеет особую миссию и инновационную роль для самого предприятия. Дан анализ положительных и отрицательных стороны системы контроллинга на предприятиях. Приведены способы преодоления сопротивления при внедрении контроллинга на предприятиях, а также представлены экономические аргументы для создания службы контроллинга на предприятии. Использование принципов контроллинга показано на примере предприятий разных отраслей.

Ключевые слова: контроллинг, самоконтроль, самоуправление, служба контроллинга.

A. Moryakova, O. Suzeva*The Podolsk Institute Branch of Moscow State University
of Mechanical Engineering (MAMI)*

THE PROBLEMS CONCERNED WITH MAKING AND DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE CONTROLLING SYSTEMS

Abstract. The article considers different approaches to defining the concept of controlling systems by Russian and foreign theorists and presents the authors' own definition of the term under study. It states that controlling is a two-focused system which governs the goal-achieving process of an enterprise on the one hand and prompts the enterprise itself to innovations on the other. The article studies positive and negative sides of enterprise controlling system and suggests ways of overcoming the resistance to introduce it at an enterprise, the economic proofs for creating such a service system being presented. The use of controlling principles is illustrated by examples of enterprises from various sectors of economy.

Key words: controlling, self-checking, self-government, controlling service.

Для современной России характерна тенденция постоянно развивающихся рыночных отношений, что сопровождается усилением конкуренции, резким социальным расслоением общества, ростом технологического оснащения про-

изводства. Все эти процессы ведут к усложнению управлением производства, в котором центральное место занимает упреждающий контроллинг, основанный на наблюдении за изменениями, происходящими как во внутренней среде предприятия, так и во внешней.

© Морякова А. С., Сюзева О. В., 2015

Необходима высокая оперативность системы принятия управленческих решений, а также повышение ее качества, чтобы у руководителя оставалось больше времени для анализа нестандартных, выходящих из-под контроля ситуаций. Эффективная управленческая деятельность оказывает значительное влияние на жизненный цикл предприятия. Она обеспечивает его конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Постепенное изменение условий бизнес-среды, постоянно растущая рыночная конкуренция приводит руководителей к поиску новых, усовершенствованных методов управления предприятием. Управление промышленными предприятиями в период современных, быстрых рыночных изменений, требует большей оперативности и гибкости. Принимать управленческие решения в современных условиях при многообразии конкурентов становится все сложнее. Вследствие этого, менеджеры в последние годы, проявляют больший интерес к контроллингу.

Контроллинг, как многогранная система координации будущим, играет особую роль для обеспечения продолжительного функционирования самого промышленного предприятия и его структурных единиц. Центром данной системы является сопоставление плановых и фактических значений контролируемых показателей. По мере того как происходит развитие системы управления на промышленном предприятии, контроль и управление отходят на задний план, уступая место самоконтролю и самоуправлению как в структурной единицы, так и на самом предприятии.

Исследователи по-разному подходят к определению концепции «контроллинг» [4]. Ю. Вебер определяет контроллинг как элемент управления социальной системой, выполняющую основную функцию – поддержка руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления, с упором на задачи планирования, контроля и информирования. П. Хорват определил контроллинг как подсистему управления, координирующую подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию. По мнению Р. Манна контроллинг – это система управления прибылью. Э. Майер представляет контроллинг как концепцию, направленную на ликвидацию «узких мест» и ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов. А.М. Карминский трактует контроллинг как концепцию системного управления, способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное функционирование организации.

На основании вышеперечисленных трактовок дадим наше понятие контроллинга. Это система управления целедостижением промышленного предприятия, то есть шаг вперед, в будущее, для обеспечения эффективной работы предприятия в совокупности с его структурными единицами. Миссией контроллинга является выявление проблем в компании и их коррекции, а не контроль деятельности предприятий, как часто считают. Контроллинг способен предупреждать возникновение

кризисных ситуаций до их появления и способствует эффективному функционированию предприятия на рынке. Действующая система контроллинга на промышленном предприятии позволяет своевременно выявлять фактические отклонения показателей от плановых и вовремя оказывать на них свое корректирующее воздействие.

Инновационность системы контроллинга состоит в том, что он предоставляет возможность владеть ситуацией и держать под контролем управление промышленным предприятием, и как следствие, в любой момент времени принимать решения в «считанные минуты». Это позволяет идентифицировать возможные риски «на ранней стадии» и своевременно принимать меры по их минимизации [3]. Но система контроллинга имеет помимо положительных, свои отрицательные стороны в различных аспектах деятельности промышленного предприятия.

Фактор экономической деятельности:

(+) финансовые показатели в краткосрочном периоде улучшаются с постепенным переходом на долгосрочный период, как в целом и показатели производственно-хозяйственной деятельности;

(-) систему контроллинга могут себе позволить не все предприятия, так как на этапе внедрения она является затратной.

Социальный фактор:

(+) организация отдела контроллинга предоставляет возможности для служащих в продвижении по карьерной лестнице;

(-) создание отдела контроллинга представляет угрозу для сохранения

рабочих мест руководителей и сотрудников некоторых структурных единиц как бухгалтерия, планово-экономический отдел и др.

Фактор совместимости с корпоративной культурой:

(+/-) совместимость системы контроллинга зависит от предприятия, а именно, от имеющейся корпоративной культуры предприятия;

Сложность нововведения:

(+) простота модели использования;

(-) необходимо дополнительное обучение персонала, что требует дополнительных усилий и средств.

Результат нововведения:

(+) внедряя систему контроллинга в одном из структурных подразделений предприятия, представляется возможность последующего распространения опыта на всем предприятии в целом.

(-) масштабный эффект проявится только после внедрения системы контроллинга на всем предприятии.

Преодолеть сопротивление внедрению контроллинга на предприятиях можно различными способами, но лучшие результаты достигаются при комбинировании нескольких способов. Среди распространенных способов можно выделить три – «подражание» (распространение по типу «инфекционного заболевания»), «выживание», «профессионализацию». При внедрении одними предприятиями новых способов и методов управления, другие, если находятся в похожей ситуации, начинают подражание, что можно объяснить стремлением «быть как все», «делать то же, что и все». Если во время преодоления кризиса, внедрение методов и способов контроллинга оказывает благоприятное влияние на

деятельность предприятия, то в связи с пониманием причинно-следственных связей и обстоятельств, сопротивление мероприятиям со стороны сотрудников будет заметно снижаться. Наконец, необходимо осуществлять воздействие на профессиональную гордость сотрудников, получающих удовлетворение от выполняемой работы и стимулировать их стремление совершенствовать свой профессионализм.

В России наблюдается процесс постепенного распространения контроллинга и рост числа предприятий и организаций, использующих его принципы (см. табл.). Можно конста-

тировать, что в практическом использовании методологии и инструментария контроллинга лидерами в России являются организации и предприятия, во-первых, в банковской сфере; во-вторых, в черной и цветной металлургии, нефтегазовом комплексе, атомной энергетике; на третьем месте по контроллингу – предприятия легкой и пищевой промышленности. Однако, контроллинг должен быть переориентирован в сторону основных источников эффективности промышленных организаций, а именно, на новые разработки и методы производства во всех основных функциональных сферах деятельности организации.

Таблица

Использование принципов контроллинга российскими предприятиями и организациями [5]

Организация	Направления использования контроллинга
Мосбизнес	Ведется целенаправленная работа по повышению открытости финансовой документации организации
ЛУКОЙЛ	Используется при формировании пакета проектов стратегических планов развития
Газпром	Возможность применять стандарты международной финансовой отчетности
Татнефть	Изыскание резервов для создания мини стабфондов организации
ТНК (Тюменская нефтяная компания)	Налажена система оперативной подачи финансовой информации руководящему персоналу с рекомендациями отдела контроллинга
АвтоВАЗ	Организация осуществляет дополнительное информирование сотрудников по важнейшим направлениям развития, опираясь на данные, которые предоставляет отдел контроллинга и внутреннего аудита
Славнефть	Организация большое внимание уделяет изысканию дополнительных резервов за счет оптимизации отдельных управленческих процессов
Новолипецкий металлургический комбинат	Регулярное проведение оценки эффективности принимаемых управленческих решений
Магнитогорский металлургический комбинат	Делает акцент на обеспечении его сотрудников комплексом финансовых проектов по важнейшим направлениям функционирования организации

Организация	Направления использования контроллинга
Альфа страхование	Контроллеры организуют и сопровождают управленческий процесс выбора целей, планирование и регулирование, а также несут ответственность за достижение поставленных целей
Нижфарм	Специалисты отдела контроллинга обеспечивают прозрачность стратегий, финансовых результатов, координируют промежуточные цели и планы в рамках единого целого, оказывают сервисную поддержку, обеспечивая менеджеров необходимой информацией.
Сибирский берег	Планирование, анализ результатов, отчетность и разработка корректировочных мер в случае возникновения каких-то отклонений
Сбербанк	Каждый месяц служба контроллинга представляет топ-менеджменту и руководителям подразделений аналитические отчеты о результатах и перспективах развития в электронном виде
Мострелвел	Ежемесячный финансовый менеджмент и внешняя отчетность в соответствии с законодательством; формирование процесса бюджетирования, соответствующая отчетность и анализ; налаживание финансового контроля и налоговой отчетности; финансовые операции.
Банк Союз	Помощь руководителю в формировании стратегического видения развития, консультационные услуги руководству, а также равноправное участие в формировании стратегии организации
Бин Банк	Сервисные функции высшему руководству в вопросах обеспечения стратегических инициатив

Контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом используют во всех развитых странах мира в организациях государственной и частной формы собственности. Показатели эффективности использования инструментов контроллинга в менеджменте зарубежных промышленных организаций позволяют сделать вывод, что отечественная промышленность должна более активно использовать данный инструмент в собственном стратегическом развитии. В России только в 1990-х гг. появляются первые исследовательские разработки в этой области, преимущественно со стороны финансовых институтов (банков, страховых компаний), которые проявляли наибольшую активность в экономических процессах того периода [5]. С середины 90-х гг. в России начались

практические шаги по реализации внедрения контроллинга в крупных промышленных организациях, активно использующих (и имеющих для этого соответствующие ресурсы) эффективные инструменты управления из практики зарубежных компаний. Начали появляться собственные документы, регламентирующие организационное обеспечение и деятельность служб контроллинга крупных российских организаций.

В настоящее время организации самостоятельно делают попытки решить основные проблемы формирования подразделений контроллинга. Так, процесс внедрения контроллинга на хорошо известном промышленном предприятии – Ленинградском оптико-механическом объединении (ЛОМО), разрабатывался и осущест-

влялся на основе рекомендаций Международной ассоциации контроллеров с учетом дивизиональной системы организации предприятия [5]. Для руководства предприятий, внедряющих контроллинг, имеющей основную цель – повышение эффективности управления, возникает вопрос: создавать ли самостоятельную службу контроллинга или распределять функции контроллинга среди уже имеющихся подразделений предприятия? Аргументы создания службы контроллинга на предприятии могут быть как положительными, так и отрицательными. Преимущества создания службы контроллинга на предприятии:

- возникает необходимость в привлечении нового должностного лица, именуемого контроллер, несущего ответственность за результаты работы предприятия и выполнение возложенных на него обязанностей;

- повышается оперативность получения информации о финансово-экономическом состоянии предприятия, так как она сосредоточена в одном отделе;

- облегчается компьютеризация процесса управления за счет быстрого и результативного введения единых стандартов и правил планирования, контроля, а также учета и предоставления отчетности по подразделениям;

- снижается тенденция к изоляции подразделений, так как проверкой и коррекцией планов всех подразделений будет заниматься одна служба.

Недостатки создания службы контроллинга на предприятии:

- изменение действующей организационной структуры управления предприятием всегда тяжело воспринимается руководством;

- возможность появления проблем с подразделениями предприятия, у которых необходимо будет исключить отдельные функции, а взамен внедрять новые, дополнительные функции;

- трудности в подборе специалиста, который способен работать в качестве контроллера, либо необходимо обучение кого-нибудь из специалистов нынешнего состава;

- вероятность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие структурные подразделения, что может вызвать недовольство в коллективе.

Процесс внедрения контроллинга начинается с принятия решения о разработке системы контроллинга на предприятии, в рамках которого назначаются исполнители, приступающие к формированию инструментальной базы контроллинга. На этой фазе еще рано говорить о начале внедрения контроллинга, правильнее считать это начальным этапом создания службы контроллинга. Создание службы контроллинга не тождественно созданию системы контроллинга в компании в целом. Прежде чем внедрять инструменты контроллинга в практику менеджмента, необходимо их разработать и адаптировать к конкретным условиям предприятия. В первую очередь речь идет о разработке [1]:

- системы планирования и бюджетирования на предприятии (имеется в виду как стратегическое, так и оперативное планирование);

- методики расчета маржинальной прибыли по предприятию в целом, отдельным подразделениям, продуктам, клиентам и рынкам;

- методов расчета затрат по видам, местам возникновения и продуктам;

– системы отчетности, ориентированной на конкретных пользователей внутри предприятия;

– методики расчета эффективности инвестиций и текущей деятельности предприятия;

– методики анализа отклонений плановых и фактических показателей и т. п.

Все разрабатываемые для конкретного предприятия инструменты контроллинга должны быть признаны пользователями. Контроллеры должны уметь «продавать» собственную продукцию внутри предприятия конкретным пользователям, в противном случае применение разработанных контроллерами инструментов в текущей деятельности менеджеров практически исключается [1]. На фазе «вживания» контроллинга в текущую деятельность предприятия контроллеры должны продемонстрировать действенность разработанных инструментов и убедить менеджеров в необходимости их применения в практической деятельности. Как правило эта фаза внедрения контроллинга протекает достаточно долго (2–3 года).

Наступление фазы занятия прочных позиций может быть оценено по следующим признакам: удовлетворение менеджеров результатами деятельности контроллеров заметно растет; появляется взаимное доверие, объем совместных работ и коммуникаций; становится заметным улучшение результатов работы подразделений, пользующихся услугами контроллеров [2].

Таким образом, рассмотрены концепции контроллинга представленные различными авторами и дано определение контроллинга с авторской точки зрения. Дано представление как

о положительных, так и отрицательных сторонах системы контроллинга с точки зрения различных факторов, действующих на предприятии. Приведено несколько способов, способствующих в преодолении сопротивления по внедрению контроллинга на предприятии. Но, как правило, малые и средние промышленные предприятия не могут себе позволить иметь собственную службу контроллинга. В их случае эти функции может выполнять специалист назначенный руководителем организации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки / Элитариум 2.0 [электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/31/vnedrenie_kontrollinga_jetapy_oshibki.html (дата обращения: 31.12.2014 г.)
2. Карминский А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.
3. Лаврюк А.А. Конкурентное преимущество предприятий, внедряющих контроллинг в систему управления организацией / Современная Россия: база данных [электронный ресурс]. – URL: <http://allrus.info/main.php?ID=646071> (дата обращения: 31.12.2014 г.)
4. Морякова А.С., Сюзева О.В. Контроллинг в России: становление профессионалов // Сборник трудов 8-й региональной конференции по социально-экономическим и правовым проблемам. Подольск: Московский гос. открытый ун-т им. В.С. Черномырдина, 2012. С. 78–84.
5. Сюзева О.В. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 151 с.