

УДК. 338.2, ББК 65.052 © Е. А. Касюк
DOI: 10.24412/2225-8264-2022-4-106-110

Е. А. Касюк

К ВОПРОСУ О ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассматривается вопрос о построении системы контроллинга на предприятиях промышленности. Цель статьи – определить основные варианты организации контроллинга в своей деятельности для предприятий промышленного производства, которые в случае их реализации давали бы возможность принимать эффективные организационные и методические управленческие решения.

Исследование проводится на основе теоретических методов изучения, обобщения и анализа. Основой работы являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам контроллинга.

В статье рассмотрены вопросы построения системы контроллинга на промышленном предприятии на основе изучения теории и практики организации и функционирования систем контроллинга на различных предприятиях. Сделан вывод о необходимости принятия эффективных организационных и методических управленческих решений на основе результатов функционирования системы контроллинга. Определены распространенные подходы к осуществлению преобразований в деятельности предприятий на основе контроллинга. Дана краткая характеристика основным специфическим методам, которые служба контроллинга использует, осуществляя свою деятельность: бенчмаркинг, стоимостной анализ, анализ точки безубыточности, портфельный анализ, анкетирование, СОФТ-анализ, АВС-анализ.

Обобщая результаты выполненного исследования можно отметить, что контроллинг проходит ряд последовательных этапов, позволяющие обеспечить эффективную организацию и функционирование службы контроллинга на промышленном предприятии, а использование ряда специфических методов в контроллинговой деятельности позволит разрабатывать рекомендации, направленные на разработку системы показателей, позволяющей оценивать эффективность управленческой и производственной деятельности промышленного предприятия, с учетом российской специфики.

Ключевые слова: контроллинг, система контроллинга, бенчмаркинг, стоимостной анализ, анализ точки безубыточности, портфельный анализ, анкетирование, СОФТ-анализ, АВС-анализ.

Изучение теории и практики организации и функционирования систем контроллинга на предприятиях различных отраслей экономики является обязательным условием для разработки эффективного механизма контроллинга в промышленных предприятиях. В современных экономических условиях контроллинг – обособленное многофункциональное направление финансовой деятельности хозяйственного субъекта для обеспечения эффективности принимаемых менеджментом как стратегических, так и оперативных управленческих решений, являющимися приоритетными для системы менеджмента. В качестве первоочередной задачи организации и функционирования системы контроллинга можно назвать обеспечение менеджмента компании оперативной надежной и полной информацией для возможности разработки наиболее качественных управленческих решений [4].

В качестве основы повышения эффективности менеджмента в современных условиях хозяйствования можно назвать комплексную согласованную разработку важнейших компонентов менеджмента в совокупности с созданием единой системы документации и иерархии координирующих органов управления экономического субъекта,

согласованной с существующей организационно-управленческой структурой предприятия.

Результаты анализа существующей практики управления промышленными предприятиями, современных научных концепций контроллинга, а также аргументации управленцев-практиков дают возможность сделать вывод о необходимости принимать эффективные организационные и методические управленческие решения. Однако в практическую деятельность экономических субъектов не все разработанные управленческие решения могут быть реализованы достаточно быстро в следствии ряда причин:

- необходимость внесения изменений в существующую организационно-управленческую структуру предприятия;
- внедрение современной информатизации в деятельность экономического субъекта;
- многовариантность формирования функциональной области контроллинга в рамках конкретного экономического субъекта и другие [2].

Российские предприятия сегодня могут применить два основных варианта организации контроллинга в своей деятельности.

Во-первых, достаточно частым вариантом организации контроллинга является создание структурного подразделения, выполняющего функции контроллинга. Названия данного подразделения может быть разным, например: служба контроллинга, или бюджетирования и т.д. При таком варианте внедрения контроллинга в

хозяйственном субъекте продолжает функционировать и планово-экономические службы, выполняющие свои функции. Так как, чаще всего, в этом случае возникают дублирование функционала и необходимость постоянного разделения сферы влияния и выполняемых задач – возникает конфликт интересов между данными службами предприятия. Поэтому достаточно часто в этом случае контроллинг воспринимается как еще одна функция менеджмента, которая реализуется наряду с другими функциями, являющимися основными – планированием и контролем.

Во-втором случае, контроллинг интегрируется во весь функционал менеджмента,

прежде всего, планирования и контроля, и становится сквозной координирующей функцией.

Этапами организации организации контроллинга чаще всего называют:

- подготовительный этап, на котором происходит изучение состояния деятельности хозяйствующего субъекта на текущий момент;
- непосредственно этап внедрения контроллинга;
- этап автоматизации [3].

Процесс организации контроллинга в промышленном предприятии схематично представлен на рисунке 1.

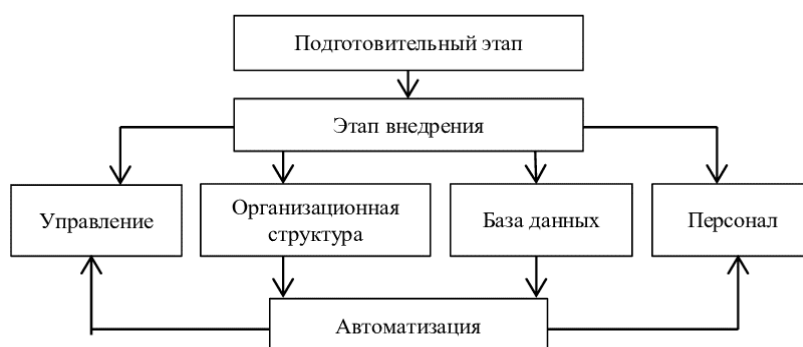


Рис. 1. Этапы внедрения контроллинга в промышленном предприятии

На подготовительном этапе организации системы контроллинга необходимо на основе данных бухгалтерской (финансово) отчетности выполнить анализ финансового состояния экономического субъекта: оценить имущество и источники его формирования, структуру активов и пассивов предприятия; анализ финансовой устойчивости; анализ платежеспособности, анализ движения денежных средств, анализ деловой активности, анализ рентабельности. Результаты выполненного анализа позволят определить ключевые направления функционала системы контроллинга.

На следующем этапе организации контроллинга необходимо внести изменения в систему управления экономического субъекта, его организационной структуре, а также скорректировать существующие в системе субъекта хозяйствования информационные потоки, определить персонал для реализации функций контроллинга и возможные проблемы, которые необходимо будет решать в будущем.

Анализ практики организации службы контроллинга в различных государствах показал, что не существует единого подхода в данном вопросе. По мнению автора в России целесообразно службу контроллинга подчинять вышнему руководству компании обеспечивая при этом независимость специалистов службы контроллинга от других работников организации, что увеличивает объективность информации контроллинга.

Заключительный этап внедрения системы контроллинга направлен на автоматизацию не только функционирования контроллинговой деятельности, но и всего процесса управления. Для этого перестраивается и оптимизируется вся система информационных потоков промышленного предприятия в целом.

Специалисты называют следующие распространенные подходы к осуществлению преобразований в деятельности предприятий [1]:

- «малые шаги» - название данного подхода говорит о том, что при следовании ему в структуре управления экономического субъекта происходят небольшие изменения медленными темпами. Отсутствие существенного сопротивления тем изменениям, которые происходят можно отнести к преимуществу данного подхода. Есть и недостатки применения данного подхода, основным из которых является достаточно высокая вероятность того, что процесс реорганизации управленческих процессов может затянуться или совсем остановиться;

- «бомбометание» - изменение существующей системы управления происходит интенсивно и решительно, что может привести к столкновению интересов различных организационных структур экономического субъекта;

- «планируемая эволюция» - сочетание выше названных подходов к внедрению системы контроллинга, использование их преимуществ при снижении вероятности сопротивления со стороны организационных структур экономического

субъекта процессу внедрения системы контроллинга. Первоначально на высшем уровне управления необходимо сформировать и принять выбранную концепцию контроллинга, далее – разработать проект реализации контроллинга по этапам и мероприятиям достижения целевых установок при обязательной фиксации сроков реализации поставленных планов и бюджетов с детализацией по отдельным ступеням проекта.

В современных условиях хозяйствования, как уже отмечалось выше, существенно усилилась роль контроллинга, применения его инструментов для достижения целей управления экономических субъектов. Об этом свидетельствуют и результаты исследования тех тенденций, которые сегодня происходят в развитии хозяйственной деятельности промышленных предприятий, и их источников экономического роста для деятельности компаний. Контроллинг, призванный быть системой поддержки менеджмента, направлен на обеспечение точности, оперативности и достоверности данных, необходимых для принятия качественных управленческих решений. Стратегические и тактические задачи, решаемые менеджментом сегодня, усложняются, объем информации, необходимой для принятия управленческого решения, увеличивается – все это поднимает вопрос о необходимости выработки методологии, используемой контроллингом для достижения стоящей цели.

Дадим краткую характеристику основным специфическим методам, которые служба контроллинга использует, осуществляя свою деятельность.

Бенчмаркинг. Сущность данного метода контроллинга состоит в сравнении процессов производства, произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) и других параметров отдельных структурных подразделений промышленного предприятия (центров ответственности) или предприятия в целом с аналогичными объектами других экономических субъектов или их структурных элементов с целью установить отклонения в сравниваемых показателях, прежде всего отрицательных отклонений, а также и причины установленных отрицательных отклонений и разработка предложений по улучшению ситуации.

По большому счету, бенчмаркетинг позволяет найти ответ на вопрос – в чем причина успешности работы наших конкурентов по сравнению с нами? Бенчмаркинг, как методический инструмент контроллинга, позволяет установить те цели, которые позволят экономическому субъекту обеспечить свою конкурентоспособность.

Специалисты выделяют следующие виды бенчмаркетинга:

- внутренний – анализ и сравнение показателей деятельности отдельных структурных подразделений промышленного предприятия (центров ответственности);

- ориентированный на конкурентов – сравнительный анализ процессов производства, произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) и других параметров конкретного промышленного предприятия с аналогичными объектами других экономических субъектов-конкурентов. В качестве аналога для сравнения целесообразно принимать «рыночного лидера». Сравнение достигнутых параметров экономического субъекта с параметрами «рыночного лидера» позволяет определить направления для совершенствования управленческой и производственной деятельности промышленного предприятия для сокращения имеющегося сокращения.

- функциональный – анализ отдельных процессов, функций, методов и технологий предприятия в сравнении с другими предприятиями, не являющиеся конкурентами для рассматриваемого экономического субъекта. Данный вид бенчмаркетинга дает возможность экономическим субъектам осуществлять взаимообмен информацией, которая позволит улучшить показатели деятельности промышленного предприятия [5].

Стоимостной анализ. Является методом оперативного контроллинга. Позволяет исследовать функциональные параметры выпускаемой продукции (работ, услуг) эквивалентности их полезности и стоимости. В качестве задач стоимостного анализа следует назвать улучшение функциональных параметров продукции (работ, услуг) при минимальных затратах на их производство, а также снижение стоимости отдельных элементов затрат на производство продукции (работ, услуг) при сохранении их объемов производства.

Анализ точки безубыточности. Позволяет определить тот минимальный объем производства продукции (работ, услуг), при котором операционная деятельность экономического субъекта в краткосрочном периоде позволит обеспечить ее безубыточность.

Портфельный анализ. Является эффективным инструментом стратегического контроллинга. Используется контроллингом для оптимизации портфеля ценных бумаг инвестора, для принятия управленческих решений о дополнительных инвестициях, дивидендных или реинвестициях, а также для выработки стратегии по управлению рисками в инвестиционной деятельности.

Анкетирование. Применяется для того, чтобы провести точную диагностику промышленного предприятия. Выявить слабые стороны его деятельности. Необходимо учитывать то, что результаты анкетирования будут использованы успешно при соблюдении некоторых условия. В частности:

- в организации анкетирования руководство промышленного предприятия должно принимать непосредственное участие;

– вопросы, вносимые в анкеты должны быть согласованы с руководством компании;

– необходимо быть готовым к принятию конструктивной критики и желаний своих подчиненных;

– результаты опроса не должны приводить к возникновению конфликтных ситуаций и осложнению отношений между работниками и организации и ее руководством;

– необходимость сохранения анонимности результатов анкетирования и оценки;

– реализация результатов анализа анкетирования в виде конкретных мероприятий по совершенствованию функционирования деятельности конкретного структурного подразделения экономического субъекта или предприятия в целом.

СОФТ-анализ. Состоит в анализе сильных и слабых сторон в деятельности как всего промышленного предприятия, а также и его структурных подразделений. Может проводиться в отношении отдельных видов продукции (работ, услуг). Результаты СОФТ-анализа позволяют разработать рекомендации по устранению слабых мест и эффективному использованию существующего потенциала. Таким образом, результаты СОФТ-анализа среды, в которой функционирует промышленное предприятие, дает возможность оценить отрицательное и положительное влияние внешних факторов на

эффективность его деятельности с целью нейтрализовать возможные риски и использовать дополнительные резервы.

АВС-анализ. Применяется для определения наиболее выгодных деловых партнеров (поставщиков, покупателей и т.д.), наиболее оптимальных видов сырья и материалов, продукции, являющейся наиболее рентабельной и др. Дает возможность определить наиболее приоритетные направления снижения себестоимости продукции (работ, услуг), на которых целесообразно сконцентрироваться, а также установить пути повышения объемов производства.

Таким образом, в процессе своего внедрения контроллинг проходит ряд последовательных этапов, при прохождении которых решаются различные организационные вопросы, позволяющие обеспечить формирование оптимальной и эффективно функционирующей службы контроллинга на промышленном предприятии, а использование специфических методов в контроллинговой деятельности позволит разрабатывать рекомендации, направленные на разработку системы показателей, позволяющей оценивать эффективность управленческой и производственной деятельности промышленного предприятия, с учетом российской специфики.

Библиографический список

1. Александрова, А. В. Управление развитием промышленных предприятий на основе контроллинга / А.В. Александрова // Экономика и управление в машиностроении. – 2021. – № 2. – С. 11–15.
2. Гусева, И. Б. Контроллинг в системе управления предприятием: монография / И.Б. Гусева. – Нижний Новгород: РИО НГТУ, 2017. – 245 с.
3. Дайле, А. Практика контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. М.Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 2020. – 336 с.
4. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – Москва.: Финансы и статистика, 2019. – 256 с.
5. Харитоновна, Н. А., Медведева, Д. С. Контроллинг как инструмент управления организацией // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. – 2019. – № 10. – С. 54-61

References

1. Alexandrova, A. V. *Managing the development of industrial enterprises based on controlling* / A. V. Alexandrova // Economics and Management in mechanical engineering. – 2021. – No. 11–15 p. – Text : unmediated
2. Guseva, I. B. *Controlling in the enterprise management system: monograph* / I.B. Guseva – Nizhny Novgorod: RIO NSTU. 2017. 245 p. – Text : unmediated.
3. Dayle, A. *Controlling practice: Translated from German* / Edited by M.L. Lukashevich. – Moscow: Finance and Statistics. 2020. 336 p. – Text : unmediated.
4. Karminsky, A. M. *Controlling in business. Methodological and practical foundations of controlling in organizations* / A.M. Karminsky, N.I. Olenov, A.G. Primakov, S.G. Falko. – Moscow: Finance and Statistics. 2019. 256 p. – Text : unmediated.
5. Kharitonova, N. A., Medvedeva, D. S. *Controlling as an organization management tool* / N.A. Kharitonova, D. S. Medvedeva // Modern science: Actual problems of theory and practice. Economics and Law Series. –2019. – No. 10. – pp. 54-61 – Text : unmediated.

ON THE ISSUE OF BUILDING A CONTROLLING SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Elena A. Kasyuk

candidate of economic Sciences, associate Professor of full-time studies at the Siberian Institute of business and information technology

Abstract: The article discusses the issue of building a controlling system at industrial enterprises. The purpose of the article is to identify the main options for the organization of controlling in their activities for industrial enterprises, which, if implemented, would make it possible to make effective organizational and methodological management decisions.

The research is carried out on the basis of theoretical methods of study, generalization and analysis. The basis of the work is the fundamental works of domestic and foreign authors on controlling issues.

The article deals with the issues of building a controlling system at an industrial enterprise based on the study of the theory and practice of the organization and functioning of controlling systems at various enterprises. The conclusion is made about the need to make effective organizational and methodological management decisions based on the results of the functioning of the controlling system. Common approaches to the implementation of transformations in the activities of enterprises based on controlling are identified. A brief description is given of the main specific methods that the controlling service uses in carrying out its activities: benchmarking, cost analysis, break-even point analysis, portfolio analysis, questionnaires, SOFT analysis, ABC analysis.

Summarizing the results of the study, it can be noted that controlling goes through a number of successive stages to ensure the effective organization and functioning of the controlling service at an industrial enterprise, and the use of a number of specific methods in controlling activities will allow us to develop recommendations aimed at developing a system of indicators that allows evaluating the effectiveness of management and production activities of an industrial enterprise, taking into account Russian specifics.

Keywords: controlling, controlling system, benchmarking, cost analysis, break-even point analysis, portfolio analysis, questionnaire, SOFT analysis, ABC analysis.

Сведения об авторе:

Касюк Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент факультета очного обучения АНОО ВО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий» (СИБИТ) (644016, Российская Федерация, г. Омск, ул. 1-я Автомобильная, д.5, кв.28, e-mail: kasyuk_ok@bk.ru).

Статья поступила в редакцию 09.11.2022 г.