

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ МАГАДАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Рассматриваются объективные причины, обуславливающие внедрение контроллинга в работу современного предприятия, и особенности реализации этого процесса в предпринимательских структурах Магаданской области.

Ключевые слова:

инновации, конкуренция, контроллинг, предпринимательство, управление, эффективность.

Конкуренция представляет собой один из базовых институтов хозяйственной системы, основанной на рыночных принципах. Именно она обеспечивает творческую свободу предпринимателей, создает условия для их самореализации путем разработки и производства конкурентоспособных товаров и услуг, обеспечивает поиск и внедрение новых методов и инструментов управления.

В современных условиях, характеризующихся усложнением процесса глобализации и ее проникновением во все сферы человеческой деятельности, проблема обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предпринимательских структур выходит на первый план. Проблема заключается в достижении единства базовых стратегических целей хозяйствующих субъектов (домашних хозяйств, фирм, государства) и в непрекращающемся поиске новых инструментов развития и их адаптации к конкретным условиям деятельности.

Постоянно растущая конкуренция в жестких экономических условиях глобализации усложняет разработку и принятие управленческих решений.

Одним из признанных во всем мире действенных управленческих инструментов сегодня является контроллинг. Несмотря на то, что наша страна уже довольно давно развивается по рыночной модели, контроллинг используется в должной мере далеко не на всех предприятиях.

Контроллинг следует определить как меж-

функциональную систему, обеспечивающую долгосрочное эффективное функционирование предприятия посредством координации экономической деятельности объектов и оказания информационно-аналитической поддержки менеджменту. Данное определение указывает на разграничение сферы ответственности между контроллингом и управленческим учетом, подчеркивая системную сущность контроллинга, его нацеленность на долгосрочные перспективы, что представляет контроллинг как инструмент координации всех функций управления [1, с. 30]. Принципиальная схема его работы представлена на рис. 1.

При современном уровне конкуренции контроллинг должен обеспечивать выполнение следующих требований к системе управления предпринимательской деятельностью:

– повышение ответственности за разработку и реализацию управленческих решений;

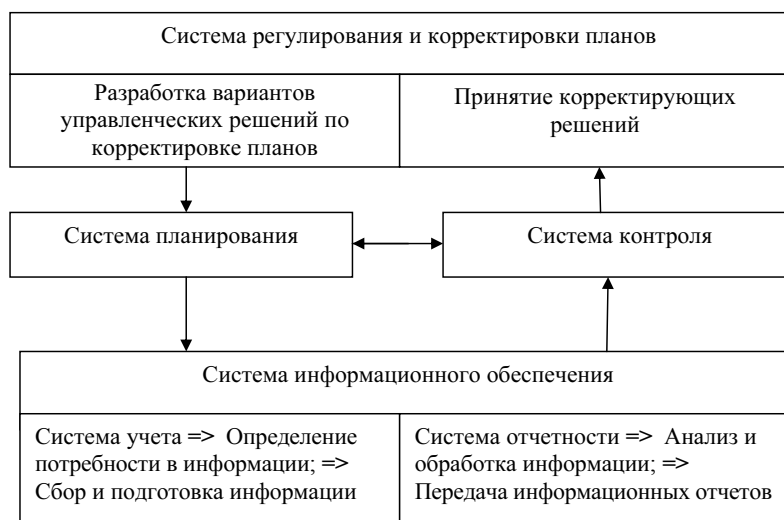


Рис. 1. Характеристика контроллинга как управленческого процесса

– развитие и интеграция всех видов управленческой деятельности, особенно в системе стратегического управления;

– обеспечение качественного текущего контроля.

Все это говорит о необходимости встраивания контроллинга в действующую систему управления, что позволит на более высоком уровне осуществлять оперативный контроль, направленный на повышение конкурентоспособности предпринимательских структур. При этом менеджмент предприятий получит возможность отслеживать выполнение принятых к реализации планов и программ, а также корректировать или даже кардинально изменять принятые ранее управленческие решения.

При проведении анализа результатов управленческой деятельности и особенностей внешних факторов, оказывающих воздействие на их практическую работу, а также учитывая положительный эффект от внедрения контроллинга, можно выделить основные причины активного внедрения контроллинга на динамично развивающихся предприятиях. К этим причинам следует отнести:

– необходимость в постоянном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде;

– необходимость интеграции различных видов управленческой деятельности;

– потребность в повышении качества управленческих решений в условиях усложнения конкурентной борьбы;

– усложнение управления предприятием, требующее механизма координации всех внутренних систем управления;

– недостаток достоверной и полной информации для принятия управленческих решений;

– увеличение гибкости и скорости принятия управленческих решений в условиях глобализации;

– наличие практических результатов внедрения контроллинга, свидетельствующих о его положительном влиянии на качество управления.

Необходимо отметить, что широкое внедрение контроллинга в систему управления предприятиями позволит детализировать вклад отдельных элементов управленческого воздействия в достижение общих задач, которые стоят перед предпринимательской структурой, что ведет к повышению ответственности менеджеров за результаты своей деятельности.

Таким образом, возникает необходимость в развитии системы управления

предпринимательскими структурами, основанной на возрастании значимости системы контроля в условиях, когда конкурентная среда требует быстрого принятия решений с учетом постоянных изменений и ограниченности имеющихся ресурсов.

Проведенный анализ системы управления ряда магаданских предприятий указывает на наличие тенденции растущей популярности концепции контроллинга. При этом процесс внедрения контроллинга значительно отстает от заинтересованности в нем предпринимательских структур. Такое отставание можно объяснить следующими причинами:

1) отсутствие обученных и опытных специалистов, которые обладают знаниями в области организации контроллинга и могут передавать эти знания другим;

2) системные проблемы в области управления предпринимательскими структурами вообще, недостаточно высокий образовательный уровень руководителей;

3) недостаточное участие высшего руководства предпринимательских структур и собственников бизнеса в построении системы контроллинга и ее работе;

4) уклон в сторону оперативного административного регулирования, полное подчинение всех управленческих процессов генеральным директорам предприятий.

Внедрение системы контроллинга и наличие вышеперечисленных проблем не отрицает необходимости использования традиционных инструментов управления предприятиями и организациями. Основная же задача системы контроллинга заключается в правильном подборе инструментов управленческого воздействия и использовании полученных результатов для принятия тех или иных управленческих решений. Преимущество контроллинга заключается в том, что он позволяет контролировать процесс функционирования предприятия и разрабатывать управленческие решения с учетом широкого комплекса параметров, не только финансовых, но и технических, логистических, а также, что особенно важно в условиях глобализации, социально-психологических.

На эффективность практического использования контроллинга оказывают влияние следующие факторы:

– соответствие задач системы контроллинга целям предприятия;

– достоверность информации, получаемой из внутренней и внешней среды;

– соответствие информации потребностям руководства предприятия;

- соответствие инструментов управления поставленным целям и выработанным планам;

- наличие возможностей для реализации корректирующих мер;

- степень участия руководства в использовании результатов контроллинга.

Как теория, так и практика свидетельствуют о существовании трех способов оценки эффективности практического использования контроллинга: затратном, экспертном и комбинированном. Затратный подход основан на сопоставлении результатов от внедрения и использования системы и соответствующих затрат. Его применение связано с трудностями выявления эффекта от использования контроллинга. На практике далеко не все предприятия могут обеспечить проведение такого сложного анализа в полном объеме. Экспертный подход, включающий оценки специалистов – потребителей услуг системы контроллинга (прежде всего, менеджеров), должен учитывать субъективность мнений [2, с. 79]. Комбинированный подход объединяет черты первых двух, а также их преимущества и недостатки.

В этой связи следует предложить такой метод, который бы позволил с наименьшими усилиями, но при этом максимально объективно оценить эффективность контроллинга для практиков. Это предполагает построение такой модели системы контроллинга, которая отражает целевые установки и процессы в рамках того или иного предприятия. Ее исходным пунктом следует считать проведение оценки затрат на построение или совершенствование системы контроллинга. Эксперты, проводящие оценку, в своей работе могут использовать элементы бенчмаркинга, сопоставляя функционирование близких по структуре и деятельности организаций.

В качестве направлений практической реализации оценки эффективности контроллинга следует предложить формирование информационной системы, системы показателей и инструментария оценки. Важнейшей составляющей этой триады должны стать инструменты информационного обеспечения. Работа при этом должна строиться на следующих принципах:

- 1) возможность своевременного получения необходимой информации. Поступление информации и ее анализ должны происходить в течение допустимого срока после завершения контролируемых бизнес-процессов, что дает возможность осуществления управленческого воздействия

в случае выявления незапланированных отклонений;

- 2) соответствие системы информационного обеспечения требованиям менеджеров, для которых эта информация предназначена;

- 3) обоснованность выбора методов и инструментов и обеспеченность информационного сопровождения в соответствии с поставленной целью, стадией развития и отраслевой спецификой предприятия. Критерием выбора методов, используемых для практической работы, является вклад контролируемых процессов в достижение целей предприятия [4, с. 97].

Основанная на этих принципах система контроллинга будет способствовать получению объективных выводов о том, насколько эффективно осуществляется деятельность предприятия и управление им, а также о том, какой вклад вносится в общую систему обеспечения конкурентоспособности.

Собственники предприятия и его менеджмент обычно заинтересованы в получении желаемых сведений в виде системы показателей. Основываясь на результатах экспертного исследования, можно сформулировать основные требования к системе показателей: наличие связи со стратегией развития предприятия; системность показателей; их сопоставимость по времени, а также ранжированность по важности. Кроме того, система показателей должна отражать интеграционные свойства контроллинга, позволяя отслеживать взаимодействие различных элементов предприятия и функционирование его, как конкурентной системы.

Как уже отмечалось выше, конкурентоспособность как целевая функция развития предприятий в условиях глобализации предполагает постоянное внедрение инноваций как в производство, так и в систему управления. Поэтому наиболее эффективным может быть применение контроллинга в управлении инновациями. Как правило, производство продуктов с использованием новшеств и их коммерциализация требуют создания эффективной бизнес-единицы. В этом плане магаданские предприниматели сталкиваются не только с организационными, но и с психологическими факторами, которые мешают успешному внедрению имеющихся инноваций на практике.

Рост значимости образования, ноу-хау и нематериальных активов в целом ведут к развитию новой концепции контроллинга – в области управления знаниями на

предприятию, что дает предпринимательским структурам дополнительные преимущества в использовании имеющегося у них потенциала. Разработка основных положений этой концепции является сегодня перспективным направлением исследований.

На современных предприятиях достижение синергетического эффекта в использовании всех видов ресурсов возможно лишь в условиях межфункциональной интеграции управления. Для этого необходимо создание экономической, интегрированной в бизнес-процессы, системы управления, построенной на принципах контроллинга.

Механизм построения системы контроллинга на предприятиях с учетом особенностей их размещения в Магаданской области можно представить как последовательность управленческих действий, состоящих из нескольких этапов.

На **первом этапе** проводится обоснование и принятие решения о внедрении системы контроллинга. Анализ отечественной и зарубежной практики такой работы показывает, что благоприятным моментом для принятия решения о внедрении системы контроллинга является появление слабых сигналов о возможных рисках для успешной работы предприятия и его конкурентоспособности. К таким сигналам следует отнести:

- снижение основных экономических показателей и установление их на уровне ниже, чем у конкурентов, а также усиление позиций конкурентов при отсутствии для этого явных преимуществ;
- устаревшие методы управления, не отвечающие современным требованиям;
- появление новых задач в сложившихся условиях функционирования (в настоящее время – это вступление России в ВТО);
- отсутствие методик учета и анализа, что приводит к недостатку аналитической информации при принятии управленческих решений;
- неудовлетворительная согласованность в работе структурных подразделений предприятия;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении [3, с. 28].

Вторым этапом является диагностика существующих элементов контроллинга и систематизация требований к этой системе. На основе результатов проведенного анализа состояния и результативности управления, а также уже применяемых на предприятии элементов контроллин-

га (если они имеются) систематизируются основные требования и существующие проблемы в постановке системы контроллинга.

Как показывает зарубежная, а теперь и отечественная практика, постановка системы управленческого учета является одним из главных условий успешной работы контроллинга на предприятии. Поэтому ее следует выделять как самостоятельный – **третий этап** – организации контроллинга. Постановка учета должна проводиться таким образом, чтобы управленцы могли оперативно получать информацию, необходимую для выполнения своих функций. Для этого следует определить:

1. Круг задач, которые будут решаться благодаря контроллингу.

2. Структуру и функциональные обязанности сотрудников отдела контроллинга, а также требования и полномочия работников отдела.

3. Основные методы и инструменты реализации поставленных перед отделом задач с учетом специфики предприятия и уровня конкуренции на занимаемом им рынке.

4. Способ включения отдела контроллинга в организационную структуру предприятия, а также схему подчинения и ответственности его сотрудников.

5. Пакет внутренних документов, регламентирующих функционирование контроллинга и его интеграцию в действующую на предприятии систему документооборота.

На **четвертом этапе** осуществляется выбор способа автоматизации операций контроллинга. Здесь необходимо принять решение по поводу того, следует ли использовать существующую информационную систему или более целесообразным будет приобретение новой. В случае принятия решения о внедрении новой информационной системы возникают следующие альтернативы автоматизации контроллинга: либо с помощью установки ERP-системы, либо посредством использования более дешевой аналитической системы. Первый вариант больше подходит для крупных компаний, имеющих множество филиалов и ведущих бизнес за рубежом. Приобретение аналитической системы – это наиболее подходящий вариант для предприятий среднего размера, обладающих автоматизированной системой первичного учета информации.

Результаты, полученные в ходе исследования процесса построения системы контроллинга на предприятии (с уче-

том особенностей системы управления предпринимательскими структурами Магаданской области), позволили апробировать ее в деятельности предприятия ООО «Артель ***», одного из крупнейших горных предприятий недропользователей, ведущих добычу золота в Магаданской области.

Для обоснования необходимости внедрения контроллинга в деятельность ООО «Артель ***» был проведен анализ основных показателей хозяйственной деятельности, а также качества управления предприятием.

На первом этапе проводился анализ экономического состояния предприятия. Был отмечен ряд положений, которые должны быть учтены при формировании системы контроллинга:

- предприятие демонстрирует устойчивый рост объема продаж (5–8% ежегодно);
- предприятие имеет высокий уровень оборачиваемости, что свидетельствует о высоком уровне эффективности и стабильности использования основных средств;
- предприятие занимает значимую долю рынка и обладает высоким уровнем конкурентоспособности.

На втором этапе проводилось исследование качества управления ООО «Артель ***». Оценка существующих элементов системы управления показала, что частично функции контроллинга выполняются различными отделами и службами предприятия, но используемые методики не обеспечивают в полной мере всех потребностей менеджмента. Данные причины приводят к недостаточной оперативности контроля всех видов издержек в целом и по отдельным структурным подразделениям предприятия. На

основе результатов проведенного анализа был сделан вывод о целесообразности внедрения контроллинга, что нашло поддержку у руководства предприятия. При этом руководствовались следующими соображениями:

- должна обеспечиваться возможность определения оптимального количества контроллеров, достаточного для выполнения возложенных на них функций;
- используя иерархию функций, необходимо четко разграничить ответственность между контроллерами и сформулировать их должностные обязанности. Применение декомпозиции при формировании функций позволило исключить вероятность дублирования обязанностей контроллеров.

В целом это дало возможность с минимальными затратами создать для ООО «Артель ***» эффективно функционирующую службу контроллинга, работа которой будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

В заключение следует отметить, что получение заметного эффекта от внедрения контроллинга – дело довольно длительное и сложное. И если длительность, в основном, связана с процессом разработки и внедрения соответствующего плана работ, оснащением управленческих структур предприятия необходимой техникой, разработкой регламента контроллинговой работы и пр., то сложность обусловлена мотивационными аспектами. Они должны быть направлены на побуждение менеджеров к работе с такой системой, позволяющей не только сделать управленческий процесс более прозрачным, но и выявить роль и место каждого менеджера в общем успехе предприятия.

Список литературы:

- [1] Кутанин Ю.В. Особенности организация управленческого учета в России // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2008, вып. 94. – С. 25–32.
- [2] Мордухай С.А. Внедрение системы контроллинга как часть организационного развития // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2007, № 6. – С. 78–93.
- [3] Харламов А.В. Инструменты стимулирования инновационного развития экономики в условиях кризиса // Экономика и управление. – 2009, № 10. – С. 26–29.
- [4] Ципоренко А.А. Теоретические аспекты контроллинга // Проблемы современной экономики. – 2011, № 1. – С. 97–99.