

К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

В статье рассмотрены подходы к пониманию и организации контроллинга на промышленном предприятии. Разработаны методические положения по формированию системы контроллинга с учетом особенностей корпоративных структур.

Ключевые слова: система контроллинга, системный подход к контроллингу, инвестиции, машиностроительная корпорация.

Устойчивое развитие предприятия в рыночной экономике обусловлено наличием эффективной системы управления, позволяющей существенно повысить его результативность на основе применения новых технологий управления. В арсенале новых технологий управления важное место занимает контроллинг.

Исследование эволюции понятия контроллинга свидетельствует о его развитии от инструментального понимания к концептуальному, определяющему контроллинг как новую концепцию управления.

Эволюция понятия контроллинга в отечественной литературе обусловлена, с одной стороны, различием в понимании в экономической практике развитых стран, с другой стороны, активным развитием отечественной теории и практики. В частности, контроллинг понимается как:

- инструмент управления предприятием и находится на пересечении управленческого учета, контроля и координации [2];
- как некая форма управления (менеджмента) с ориентацией на стратегические цели [3];
- как элемент системы управления предприятием [4];
- как новая концепция управления, призванная обеспечить эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе [3].

Системный подход к концепции контроллинга определяет его структуру и состав элементов: цель, задачи, функции, инструменты, объекты и субъекты контроллинга. Вместе с тем направления деятельности, горизонты управления, набор функций существенно различаются. Относительное единство понимания и применения определило наличие ряда концепций

контроллинга: ориентированных на учет (в 1930-е годы), на информационную систему (1970–1980-е годы), на систему управления (1990-е годы и по настоящее время). Последнее десятилетие характеризуется стремлением к применению стратегического контроллинга. Однако реальное применение затруднено в связи с недостаточной проработкой ряда вопросов методического и прикладного характера.

К проблемам методического характера относятся:

- отсутствие единства понимания содержания целей, задач и функций контроллинга;
- отсутствие механизма координации стратегического и оперативного контроллинга;
- нерешенность вопросов учета отраслевых особенностей и другое.

Исследование показало, что для организации эффективной системы контроллинга следует учитывать три аспекта:

- функциональный (цели, функции, задачи контроллинга),
- организационно-управленческий (формирование организационных структур контроллинга),
- инструментально-методический (совокупность методов, моделей, инструментов, процедур).

Схематическое представление системы контроллинга (на примере инвестиций) с учетом трех аспектов приведено на рисунке 1.

Формирование системы контроллинга на предприятии осуществляется по следующим этапам:

- определение объектов управления, включаемых в сферу контроллинга;
- проектирование бизнес-процесса контроллинга;

- определение функций в процессе его осуществления;
- распределение функций между подразделениями предприятия;
- разработка и внедрение методик, процедур контроллинга и соответствующего инструментария.

Исходным пунктом формирования системы контроллинга является выбор объекта, управление которым планируется осуществлять для достижения поставленной цели. Объект контроллинга опосредует функциональную область

(совокупность взаимосвязанных областей). Следовательно, целостная система контроллинга на предприятии может быть представлена совокупностью функционально ориентированных подсистем, охватывающих всю его деятельность.

Этапы внедрения системы контроллинга на предприятии приведены на рисунке 2.

Основной проблемой прикладного характера выступает формирование системы контроллинга с учетом иерархических уровней управления в интегрированных структурах, прежде всего корпорациях.



Рисунок 1. Связь процессов, функций и организационных структур контроллинга (на примере контроллинга инвестиций)

Корпорация в организационном аспекте представляет собой систему, состоящую из предприятий, центрального органа управления (далее по тексту – ЦОУ) и связей между ними. Система управления корпорацией включает, как правило, два иерархических уровня: управление корпорацией в целом и управление каждым предприятием корпорации. Кроме того, в отличие от предприятия управление корпорацией осложняется следующими обстоятельствами, обусловленными особенностями данной организационно-экономической формы:

- территориальная удаленность предприятий корпорации друг от друга и от ЦОУ;
- различная степень влияния ЦОУ на отдельные предприятия;
- наличие отраслевых особенностей управления отдельными предприятиями;
- различия в организационной культуре, системах управления, учета, анализа, планирования.

Процесс интеграции в российской промышленности осуществляется с конца 1990-х годов в металлургической, химической, нефтя-

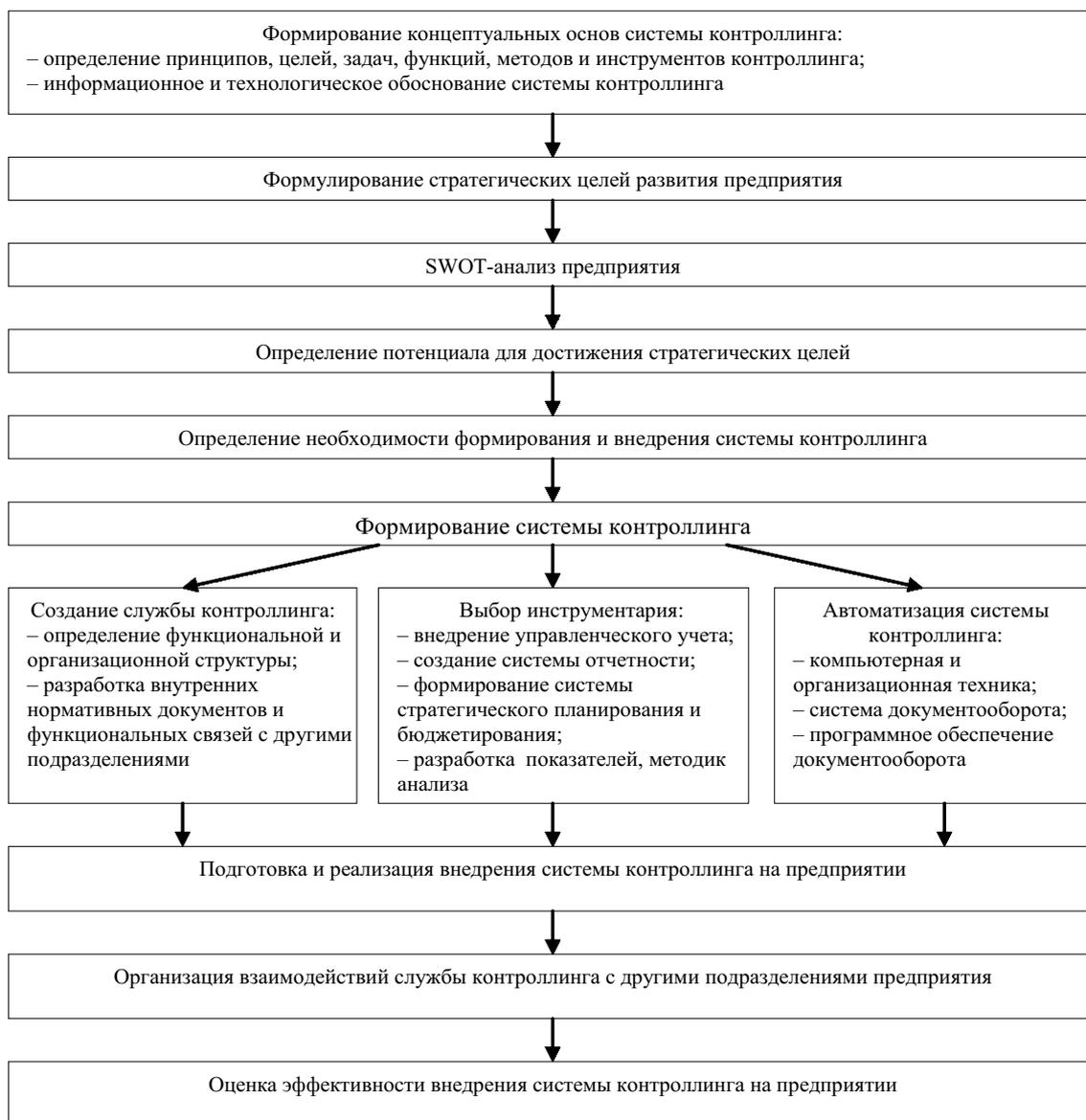


Рисунок 2. Этапы создания и внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии

ной отраслях. В первом десятилетии XXI века процессы корпоратизации стали распространяться на другие отрасли, прежде всего машиностроение.

ЗАО «Машиностроительная корпорация «Уралмаш» создано в 2007 г. на базе двух лидеров тяжелого машиностроения России – Уралмашзавода (г. Екатеринбург) и ОРМЕТО-ЮУМЗ (г. Орск). В свою очередь созданная корпорация является частью группы компаний «Металлоинвест». Машиностроительный концерн «ОРМЕТО-ЮУМЗ» представляет собой промышленный комплекс с законченным циклом производства (от выплавки жидкого металла до выпуска готовых механоизделий) и включает в себя 25 цехов основного и вспомогательного производства. ОРМЕТО-ЮУМЗ располагает собственным инженеринговым центром, сталеплавильным, литейным, кузнечно-прессовым, сварочным и механосборочным и инструментальным производствами, а также производством прокатных валков.

В дуговых сталеплавильных печах выплавляется более 100 марок стали. Агрегаты внепечной обработки стали – «печь-ковш» – позволяют получать металл с минимальным содержанием вредных примесей.

Производятся все виды сварки. Вес сварных конструкций может достигать 100 тонн, а их длина превышать 20 метров.

Корпорация обладает уникальным станочным парком, позволяющим качественно обрабатывать крупные детали любой сложности и конфигурации. Имеются станки для плазменно-механической и электроконтактной обработки. Особое внимание уделяется технологиям финишной обработки деталей. Контроль качества продукции осуществляется на всех этапах технологического процесса. Система менеджмента качества предприятий корпорации сертифицирована по требованиям ИСО 9001:2000.

Динамика основных показателей концерна приведена в таблице 1. Положительная четырехлетняя динамика развития концерна была прервана в 2009 г., что явилось прямым следствием мирового финансового кризиса. По объемам выпуска товарной продукции концерн оказался на уровне 2005 г., а по объему производства в натуральном выражении – ниже уровня 2005 г. на 21%. Удалось избежать массового сокращения персонала, в том числе за счет уменьшения заработной платы, введения режимов неполной занятости. Рентабельность продукции в 2009 г. составила почти 11%, что позволило предприятию получить определенную

Таблица 1. Основные показатели деятельности ОАО «Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Темп роста 2009 г. к 2005 г., %
1	Выпуск товарной продукции (в действующих ценах)	тыс. руб.	2037608	2559189	2752203	3868123	2521156	123,7
2	Объем производства	тн	28255	40713	42602	42876	15168	53,7
3	Выручка от продажи товаров, услуг	тыс. руб.	2124913	2629591	2840048	3817725	2785850	131,1
	в т. ч. от реализации готовой продукции	тыс. руб.	1999220	2585106	2791400	3773091	2565255	128,3
4	Численность трудящихся, всего	чел.	5120	5379	574	5936	5242	102,4
	в т.ч. ППП	чел.	4962	5242	5604	5791	5117	97,6
5	Среднемесячная выработка 1-го работающего (по отгрузке)	руб.	32898	38764	40952	53550	39609	120,4
6	Среднемесячный доход 1-го работающего	руб.	6939	8560	10213	12331	11387	164,1
7	Рентабельность реализованной продукции	%	20,60	10,51	7,29	27,87	10,93	53,1
8	Прибыль после налогообложения	тыс. руб.	349635	126314	59025	87471	146420	41,9
9	Капитальные вложения	тыс. руб.	25626	52846	113083	58371	145517	567,4
10	Амортизация	тыс. руб.	22508	26351	33128	45353	46133	204,9

прибыль. Наблюдаемый существенный рост капитальных вложений (145,4 млн. рублей в 2009 г. против 58,4 млн. рублей в 2008 г.) объясняется тем, что во втором полугодии 2009 г. на предприятии начались работы по выполнению государственного контракта по созданию комплекса и внедрению технологий электрошлакового переплава. Данный инновационно-инвестиционный проект рассчитан на 3 года с общим объемом инвестиций 950 млн. руб. (на паритетных началах государственно-частного финансирования). Такого рода процессы, безусловно, актуализировали внедрение и использование современных технологий управления.

Формирование системы контроллинга началось в концерне с 2004 г. В настоящее время в полной мере используется бюджетирование как система планирования и контроля затрат. Фи-

нансово-экономическая служба перешла на раздельный финансовый, бухгалтерский и управленческий учет. Центры затрат в виде цехов функционируют на основе внутрипроизводственных положений о хозяйственном расчете, что позволяет учитывать расходы по местам их возникновения. Систематически проводятся балансовые комиссии по выявлению причин перерасхода ресурсов, резервов повышения эффективности текущей деятельности. Однако в организационной структуре концерна подразделения контроллинга отсутствуют.

Исследование показало, что осуществляемый на предприятии инновационно-инвестиционный процесс не является объектом контроллинга. Актуальность организации проектного контроллинга определяется также необходимостью осуществления взаимосвязанных иннова-

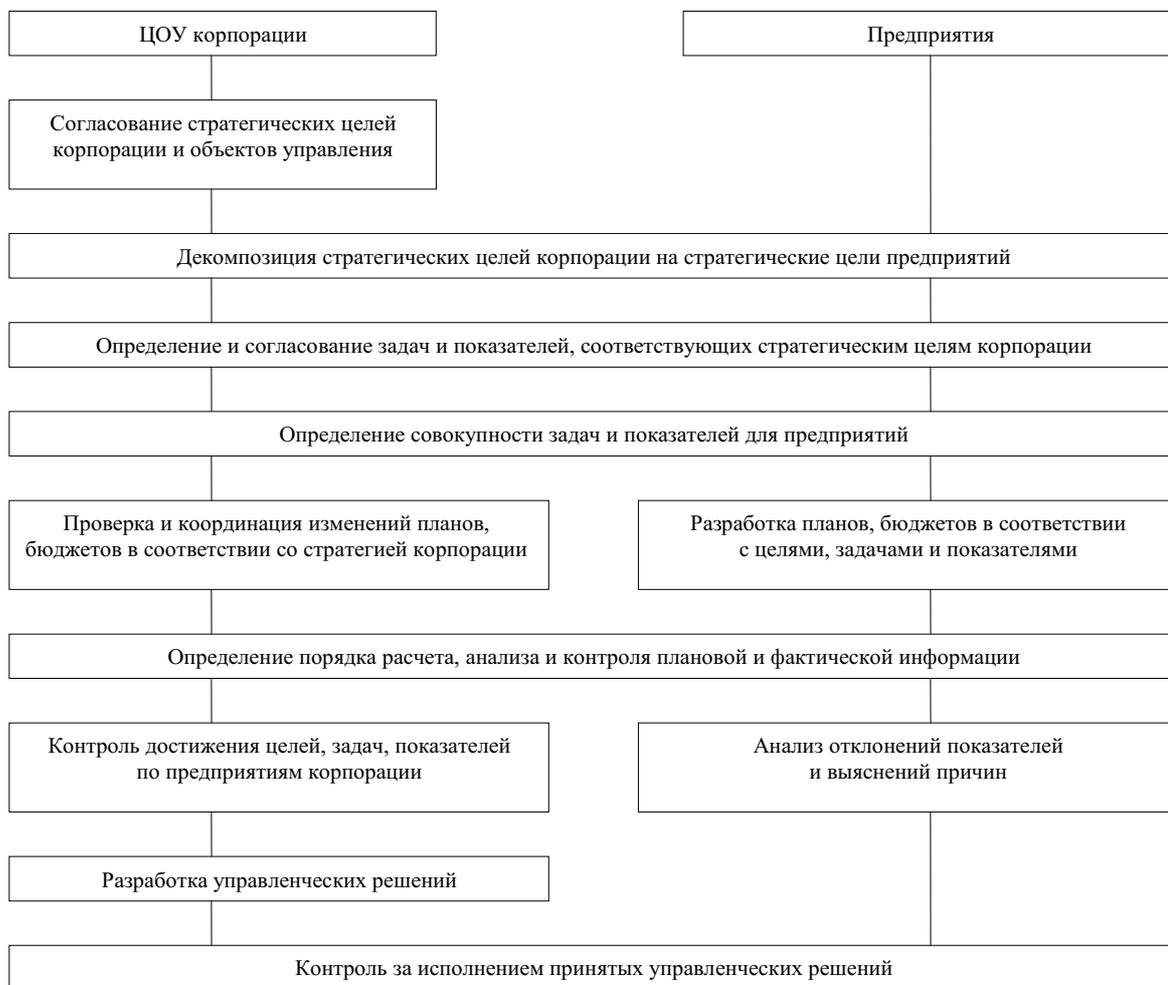


Рисунок 3. Распределение функций и задач контроллинга между корпоративным уровнем управления и предприятиями в корпорации

ционных проектов на двух предприятиях машиностроительной корпорации – «Уралмаше» и «ОРМЕТО-ЮУМЗ». В связи с этим предложено формирование службы контроллинга, распределение функций и задач между предприятиями и ЦОУ корпорации (рисунок 3).

Предложенная организационно-методическая основа формирования системы контрол-

линга в корпорации нуждается в дальнейшем развитии в части определения нормативно-правовых основ функционирования, уточнения содержания процедур и инструментов. Практическая апробация с последующей корректировкой обеспечит повышение эффективности инвестиционного процесса и достижение стратегических целей предприятия.

14.05.2010

Список использованной литературы:

1. Антонов И. В. Организация системы контроллинга в холдинге. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.12 – «Бухгалтерский учет, статистика». М., 2008 г. – 25 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
3. Контроллинг в бизнесе [Текст]: методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А.М. Карминский [и др.]. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.: ил. – Библиогр.: с. 244-245. – ISBN 5-279-02431-7.
4. Пырков С. А. Философия контроллинга как элемент системы управления фирмой (Текст) / С.А. Пырков // Менеджмент организации: Сб. науч. тр., вып. 2/ Под ред. Б.Н. Герасимова. – Самара: МАКУ, ПДЗ, СГАУ, 2008. – С. 68–72.

Работа выполнена в рамках тематики исследований НИИ региональной экономики ГОУ ОГУ**Сведения об авторах:**

Ермакова Жанна Анатольевна, заведующая кафедрой управления персоналом, сервиса и туризма Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372448, e-mail: 56ermakova@mail.ru

Швейкерт Марина Ивановна, заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ», соискатель Орского гуманитарно-технологического института (филиала) Оренбургского государственного университета 462419, г. Орск, пр-т Мира, 15а, тел.: (3537) 250250, 294620, e-mail: shveikert@ormeto-yumz.ru

Ermakova Zh.A., Shveikert M.I.

To the question of controlling system forming in corporative structures

The approaches to understanding and organization of controlling on industrial enterprise are regarded in this article. Methodological positions of controlling system forming with accounting of peculiarities of corporative structures are worked out here.

Key words: system of controlling, system approach of controlling, investments, engineering corporation.

Bibliography:

1. Antonov IV organization of the system controlling holding company. Abstract of a dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.12 - «Accounting, statistics». М., 2008 - 25 pp.
2. Controlling as a management tool / EA Anankina, SV Danilochkin, NG Danilochkina etc.; Ed. NG Danilochkinoy - М.: Audit, Unity, 1999. - 297 pp.
3. Controlling business [Text]: methodological and practical bases for the construction of controlling the organization / AM Karminsky [et al] .- 2 ed. - Moscow: Finance and Statistics, 2002. - 256 pp.: Ill. - Bibliography.: Pp. 244-245. - ISBN 5-279-02431-7.
4. Pyrkov SA Philosophy of controlling an element management system by (text) / S. Pyrkov / Organizational Management: Sat. scientific. Tr., vol. 2 / Ed. BN Gerasimov. - Samara: McHugh, CHT, Samara State Aerospace University, 2008. - S. 68-72.