

## ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

В статье рассматриваются вопросы оценки готовности корпорации к внедрению системы контроллинга. Предложена методика оценки, основанная на расчете комплексного показателя уровня готовности и учитывающая четыре группы факторов: управленческие, организационные, экономические и технико-технологические. Методика апробирована на примере ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» (г. Орск).

**Ключевые слова:** контроллинг, промышленная корпорация, готовность к внедрению, экспертный метод.

Любой крупный организационный проект имеет предэксплуатационную, эксплуатационную и модернизационную фазы. Применительно к исследуемой теме предэксплуатационная фаза представляет собой этап подготовки к внедрению контроллинга и включает оценку готовности корпорации к внедрению контроллинга. Необходимость оценки предпосылок и исходного состояния системы управления корпорации к контроллингу обусловлена тем, что от результатов такой оценки зависит содержание других работ предэксплуатационной фазы.

Оценку имеющихся предпосылок и исходного состояния предприятия для внедрения системы контроллинга предлагается осуществлять по следующей методике (апробация которой осуществлена на примере ОАО «Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ», располагающийся в г. Орске и входящий в состав холдинга «Меиаллоинвест»).

Предлагаем рассчитывать комплексный показатель уровня готовности корпорации (УГК) к внедрению системы контроллинга. Данный показатель можно рассчитать по формуле:

$$УКГ = k_1Y + k_2O + k_3Э + k_4T, \quad (1)$$

где  $Y$  – комплексный показатель готовности по структурной составляющей «управленческие факторы»;

$O$  – комплексный показатель готовности по структурной составляющей «организационные факторы»;

$Э$  – комплексный показатель готовности по структурной составляющей «экономические факторы»;

$T$  – комплексный показатель готовности по структурной составляющей «технические факторы»;

$k_1, k_2, k_3, k_4$  – весовые коэффициенты, которые в сумме равны 1.

Весовой коэффициент отражает значимость данной составляющей с учетом влияния на анализируемую систему. С точки зрения оценки готовности предприятия к внедрению контроллинга следует выделить следующие важные группы факторов: сфера деятельности (производство, сфера услуг и т.п.); масштаб предприятия; организационная форма предприятия; жизненный цикл развития предприятия.

Выбор названных факторов обусловлен следующим. Сфера деятельности определяет специфические характеристики по участию предприятия в отношениях производства, распределения, обмена и потребления благ. Отраслевая специфика оказывает влияние на величину и структуру капитала, скорость оборачиваемости, уровень доходности, зависимость от кооперационных связей, уровень интеграции и многое другое. Масштаб предприятия определяет иерархию управления, организационную структуру управления, необходимость использования особых концепций и подходов к управлению. Организационная форма предприятия определяет возможность принципиального изменения системы управления, применяемые методы управления. Жизненный цикл развития предприятия включает фазы возникновения, становления, развития, упадка (или перехода в новое качество).

Рассмотрим механизм расчета весовых коэффициентов для четырех составляющих:  $k_1$  – для управленческих факторов;  $k_2$  – для организационных факторов;  $k_3$  – для экономических факторов;  $k_4$  – для технических факторов.

Экспертным методом устанавливается для каждого элемента составляющей коэффициент от 0 до 1, который показывает влияние определенных выше факторов на уровень готовности корпорации (предприятия) к внедрению контроллинга. Затем рассчитывается средний коэффициент влияния по каждой составляющей в разрезе каждого фактора. Средний коэффициент предлагается определять как среднеарифметическое значение.

В таблице 1 приведены весовые коэффициенты, применяемые далее для оценки уровня готовности предприятия к внедрению контроллинга.

Далее для оценки составляющих (У, О, Э, Т) введем шкалу баллов от 0 до 5, где: 0 – определяет отсутствие данного элемента; 5 – определяет наиболее оптимальный, полностью разработанный элемент системы.

Для проведения оценки уровня готовности корпорации (предприятия) к внедрению контроллинга разработан перечень показателей и критериев. Для оценки некоторых из них можно использовать математические и экономичес-

кие расчеты, для некоторых возможности расчета отсутствуют.

Для этого предлагается применение экспертного метода, который широко используется в экономической теории и практике, в том числе при разработке и внедрении контроллинга [1, 2].

Поэтому предлагается использование экспертной оценки, включающей выполнение следующих действий:

- экспертам предлагается исходный перечень критериев оценки уровня готовности предприятия к внедрению контроллинга;
  - каждый эксперт вправе корректировать исходный перечень критериев, внося целесообразные с его точки зрения исправления и дополнения;
  - на основе индивидуальных перечней критериев, подготовленных экспертами, формируется общий список критериев. При этом в общий список попадают только те критерии, которые присутствуют не менее чем у половины экспертов.
- При корректировке исходного перечня критериев эксперт обеспечивает выполнение следующих условий:

Таблица 1. Расчет значений весовых коэффициентов

Факторы влияния	Коэффициент управленческих факторов (К <sub>1</sub> )		Коэффициент организационных факторов (К <sub>2</sub> )		Коэффициент экономических факторов (К <sub>3</sub> )		Коэффициент технических факторов (К <sub>4</sub> )	
Сфера деятельности	Централизация 0,4, Отчетность 0,4, Оргструктура 0,6 Методы 0,7 Стратегия 0,8	0,58	Цели 0,5 Персонал 0,8 Сроки 0,3 Нормативная база 0,5	0,525	Прибыль 0,6 Финансы 0,6 Стоимость 0,4	0,533	Информация 0,6 Проблемы 0,6 Оснащенность 0,5 Элементы 0,5 Опыт 0,7	0,58
Масштаб предприятия	Централизация 0,4 Отчетность 0,5 Оргструктура 0,6 Методы 0,6 Стратегия 0,8	0,58	Цели 0,5 Персонал 0,5 Сроки 0,5 Нормативная база 0,5	0,6	Прибыль 0,6 Финансы 0,6 Стоимость 0,5	0,567	Информация 0,7 Проблемы 0,6 Оснащенность 0,5 Элементы 0,6 Опыт 0,7	0,62
Организационная форма предприятия	Централизация 0,3 Отчетность 0,3 Оргструктура 0,4 Методы 0,5 Стратегия 0,8	0,446	Цели 0,3 Персонал 0,4 Сроки 0,5 Нормативная база 0,5	0,425	Прибыль 0,5 Финансы 0,6 Стоимость 0,5	0,533	Информация 0,4 Проблемы 0,4 Оснащенность 0,4 Элементы 0,6 Опыт 0,7	0,5
Жизненный цикл предприятия	Централизация 0,3 Отчетность 0,2 Оргструктура 0,5 Методы 0,5 Стратегия 0,8	0,46	Цели 0,6 Персонал 0,6 Сроки 0,7 Нормативная база 0,4	0,575	Прибыль 0,7 Финансы 0,6 Стоимость 0,5	0,6	Информация 0,6 Проблемы 0,6 Оснащенность 0,4 Элементы 0,6 Опыт 0,7	0,584
Средний коэффициент по составляющей (Кср.)	2,066		2,125		2,233		2,25	
Средний коэффициент по всем составляющим (Кср.ар.)	8,674							
Весовой коэффициент значимости	0,238		0,245		0,257		0,259	

– если критерий остается в списке, следовательно эксперт понимает, как его оценивать;

– каждый критерий должен отражать определенную сторону деятельности предприятия и не дублировать другой критерий;

– совокупность критериев должна максимально полно отражать все стороны системы управления предприятием и организации труда.

Сформированный таким образом перечень критериев считается окончательным и используется для определения уровня готовности. Каждому эксперту предлагается опросный лист, в котором совокупность факторов представлена в табличной форме. В таблице 2 представлены критерии для проведения оценки уровня готовности корпорации к внедрению контроллинга, а также шкала баллов.

Процедура экспертного опроса включает определение количества экспертов, их квалификации, степени отношения к объекту исследования. В данном случае большое количество экспертов нецелесообразно. Эксперты должны быть руководителями главных служб и отделов предприятия и центральных органов корпорации и, как минимум, понимать суть и функции контроллинга. Это обусловило участие в проведенном экспертном опросе 19 специалистов, в том числе:

– 7 человек из службы заместителя генерального директора по экономике и финансам;

– 9 заместителей генерального директора по функциональным сферам;

– 2 приглашенных консультанта из центральных органов управления корпорации «Металлоинвест»;

– 1 заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Уралмаш» (также входящим в холдинг «Металлоинвест» и осуществляющим аналогичные виды деятельности).

В таблице 3 приведены результаты опроса экспертов. Из таблицы видно, что эксперты оценили:

– составляющую «управленческие факторы» в 309 баллов из 475 возможных;

– составляющую «организационные факторы» в 239 баллов из 380 возможных;

– составляющую «экономические факторы» в 203 балла из 285 возможных;

– составляющую «технико-технологические факторы» в 289 баллов из 475 возможных.

Положительным фактором является то, что ни один эксперт не поставил баллы 0 или 1 (кроме двух, оценивших фактор «прибыль» на два балла), а также относительно небольшой разброс мнений экспертов относительно оценки как отдельных факторов, так и составляющих в целом.

Для того, чтобы определить уровень (вклад) каждой составляющей общего показателя можно также сравнить их с критериальным значением (таблица 4).

Такой подход позволяет вычленил наиболее слабую составляющую, такой в нашем варианте явились технико-технологические факторы, затем – организационные. Именно по данным направления необходимо предусмотреть мероприятия при осуществлении следующих этапов предэксплуатационной фазы.

Однако для расчета общего показателя УГК необходимо учесть весовые характеристики показателей:

$$\text{УГК} = 0,238 \cdot 309 + 0,245 \cdot 239 + 0,257 \cdot 203 + 0,259 \cdot 289 = 259,117.$$

Максимально возможное значение уровня готовности составляет 402,425:

$$\text{УГК} = 0,238 \cdot 475 + 0,245 \cdot 380 + 0,257 \cdot 285 + 0,259 \cdot 475 = 402,425.$$

Таким образом, среднее значение готовности ОАО «МК ОРМЕТО–ЮУМЗ» оценивается на уровне 259,117 из 402,425 единиц или 64,0%.

В свою очередь необходимо определить критерии оценки рассчитанного показателя УГК: значение менее 50% может трактоваться как низкий (неудовлетворительный) уровень готовности, 51–80% – как средний (удовлетворительный), свыше 80% – как высокий.

На основе изложенных выше данных формулируем выводы:

– предприятие к разработке и внедрению системы контроллинга в целом готово;

– необходимо увеличение уровня готовности к внедрению контроллинга, прежде всего, по технико-технологическим и организационным факторам.

После проведения оценки уровня готовности предприятия необходимо определить мероприятия и действия, позволяющие осуществить проектирование наиболее эффективной системы контроллинга. При этом осуществляется обоснование последовательности действий,

Таблица 2. Критерии для оценки уровня готовности корпорации к внедрению системы контроллинга в корпорации (фрагмент)

Критерии оценки	Баллы
1	2
<b>Управленческие</b>	
Полная централизация функций управления	0 – 1
Отчетность соответствует законодательству	
Формализованное описание организационной структуры	
Используется сравнительный анализ	
Стратегия предприятия отсутствует	
Функции оперативного управления децентрализованы	2 – 3
Имеется система управленческой отчетности	
Описание функций по подразделениям организационной структуры	
Применяются методы анализа отчетности, методы анализа инвестиций, существует бюджетирование	
Используется факторный анализ, анализ точки безубыточности	
Определены стратегические цели предприятия с ограниченным обоснованием	4 – 5
Выделены основные центры ответственности, подразделения имеют право самостоятельного расходования средств в пределах утвержденного бюджета	
Применяется функционально-стоимостный анализ, проводится анализ по центрам ответственности	
Описание организационной структуры имеет статус нормативного документа	
Организационная структура периодически анализируется на адекватность ситуации и корректируется	
Имеется стратегия развития предприятия	
<b>Организационные</b>	
Цели предприятия сформулированы формально, в общем виде, известны узкому кругу руководителей	0 – 1
Подбор персонала осуществляется без определения компетенций	
Сроки внедрения контроллинга не определены, кроме первого этапа	
Нормативная база по трудовым, материальным, энергетическим ресурсам имеется фрагментарно	
Цели предприятия определены, известны всем сотрудникам	2 – 3
Для подбора ключевых персон используется компетентностный подход, осуществляется повышение квалификации	
Сроки внедрения всех этапов контроллинга определены	
Имеется нормативная база трудовых, материальных, энергетических ресурсов по основному производству и видам продукции	
Цели предприятия имеют четко определенное количественное значение, регулярно анализируются и соответственно корректируются	4 – 5
Корпоративная система развития персонала, формируется кадровый резерв, осуществляется планирование карьеры	
Нормативная база имеется для всех видов ресурсов, постоянно пополняются. Используются преимущественно расчетно-аналитические методы нормирования	
Корпоративная культура формализована	
<b>Экономические</b>	
Финансово-экономическое положение предприятия неустойчиво	0 – 1
Выделение финансовых средств для внедрения контроллинга затруднительно	
Стоимость внедрения контроллинга значительно превышает критериальное значение (в виде доли в сумме общехозяйственных расходов)	2 – 3
Финансово-экономическое положение предприятия стабильно и характеризуется малой суммой прибыли	
Выделение финансовых средств для внедрения контроллинга возможно не в полном объеме	4 – 5
Стоимость внедрения контроллинга находится в пределах критериального значения (в виде доли в сумме общехозяйственных расходов)	
Финансово-экономическое положение предприятия стабильно и характеризуется высокой величиной прибыли	
Выделение финансовых средств для внедрения контроллинга возможно в полном объеме	
Стоимость внедрения контроллинга ниже критериального значения (в виде доли в сумме общехозяйственных расходов)	
<b>Технико-технологические</b>	
Требования к информационной системе и документообороту не определены	0 – 1
Информационная база для оценки возможностей и решения проблем отсутствует	
Уровень оснащенности средствами информатизации и специализированным программным обеспечением низок	
Отсутствуют отдельные элементы системы контроллинга на предприятии	
Опыт аналогичных предприятий отсутствует или неизвестен	
Требования к информационной системе и документообороту определены для обеспечения оптимальных информационных потоков	2 – 3
Информационная база для оценки возможностей и решения проблем имеется	

Продолжение таблицы 2.

1	2
Уровень оснащённости средствами информатизации и специализированным программным обеспечением низок	
Отсутствуют отдельные элементы системы контроллинга на предприятии	
Опыт аналогичных предприятий отсутствует или неизвестен	
Требования к информационной системе и документообороту определены для обеспечения оптимальных информационных потоков	2 – 3
Информационная база для оценки возможностей и решения проблем имеется	
Уровень оснащённости средствами информатизации и специализированным программным обеспечением средний	
Имеются отдельные элементы системы контроллинга на предприятии	
Опыт аналогичных предприятий в общем виде известен	
Внедрена единая информационная система и соответствующий документооборот. Требования к информационной системе периодически анализируются и корректируются	
Информационная база для оценки возможностей и решения проблем постоянно актуализируется. Существует оценка альтернатив по стоимости и эффективности	4 – 5
Уровень оснащённости средствами информатизации и специализированным программным обеспечением высок	
Отсутствуют отдельные элементы системы контроллинга на предприятии	
Опыт внедрения контроллинга имеется на отдельных предприятиях корпорации	

Примечание: меньшее значение балла указывается при наименьшем уровне фактора; большее значение балла указывается при наибольшем уровне фактора.

Таблица 3. Результаты опроса экспертов по оценке готовности ОАО «МК ОРМЕТО – ЮУМЗ» к внедрению контроллинга

Составляющие*	Оценка в баллах**					Сумма баллов	
	0	1	2	3	4		5
Централизация			10	7	2	49	
Отчетность			5	11	3	553	
Организационная структура				4	15	72	
Методы			1	15	3	59	
Стратегия				2	17	74	
Итого по управленческим факторам						309	
Цели			17	2		40	
Персонал				3	16	73	
Сроки			2	16	1	56	
Нормативная база			2	2	15	70	
Итого по организационным факторам						239	
Прибыль		2	14	3		39	
Финансы				5	14	71	
Стоимость					2	17	86
Итого по экономическим факторам						203	
Информация			1	17	1	57	
Проблемы			14	3	2	45	
Оснащённость				5	14	71	
Элементы			3	14	2	56	
Опыт				16	3	60	
Итого по технико-технологическим факторам						289	

\* - наименование указано кратко, полное название – в таблице 2

\*\* - указано количество экспертов, поставивших данное количество баллов

Таблица 4. Показатели уровня готовности ОАО «МК ОРМЕТО – ЮУМЗ» к внедрению контроллинга

Факторы	Уровень, баллы		Фактический уровень от возможного, %
	факт	максимально возможный	
Управленческие	309	475	65,0
Организационные	239	380	63,0
Экономические	203	285	71,0
Технико-технологические	289	475	61,0
ИТОГО	1040	1615	64,0

стоимости и сроков проведения каждого этапа и проекта в целом.

Формирование элементов контроллинга началось в ОАО «МК ОРМЕТО – ЮУМЗ» с 2007г. (с вхождением в состав холдинга «Металлоинвест».) В настоящее время в полной мере используется бюджетирование как система планирования и контроля затрат. Финансово-экономическая служба перешла на отдельный 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.

Важной задачей практической реализации системы контроллинга в корпорации является определение организационной структуры службы контроллинга и объема полномочий в следующих сферах управленческих действий: подготовка информации о фактической ситуации и идентификации ее по центрам ответственности; анализ отклонений как в бизнес-процессах, так и в социальных процессах с выявлением причин, их виновников, прогнозом последствий; выработка предложений для корректировки уже принятых управленческих решений для линейного менеджмента на всех уровнях; подготовка методик и алгоритмов управленческих действий, их координация и учет.

В целом, возможность построения вертикальной службы контроллинга в холдинге «Металлоинвест» и, как его части, в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» в ближайшие два года оценивается как достаточно высокая.

06.12.2010г.

**Список литературы:**

1. Муратова, Л. Н. Формирование системы контроллинга на промышленном предприятии: На примере металлургического комбината [Текст]: дис. канд. эконом. наук / Л. Н. Муратова: Новокузнецк, 2004. – 177 с.
2. Шестовская, Е. Б. Контроллинг в системе управления предприятием: На примере предприятий энергетического комплекса [Текст]: дис. канд. эконом. наук / Е. Б. Шестовская: Мурманск, 2004. – 190 с.

**Работа выполнена в рамках тематики исследований НИИ региональной экономики ГОУ ОГУ**

Сведения об авторе: **Швейкерт Марина Ивановна**, старший преподаватель кафедры экономики и управления производством Орского гуманитарно-технологического института (филиал)

Оренбургского государственного университета

462403, Оренбургская обл., г. Орск, ул. Медногорская 14, комн. 303, тел.: (3537) 250250, 294620, 89058993892, e-mail: schmi2007@yandex.ru

**UDC 005(470.56)**

**Shveikert M.I.**

**APPRAISAL OF INDUSTRIAL CORPORATION READINESS TO THE INTRODUCTION INTO THE SYSTEM OF CONTROLLING**

The questions regarding the appraisal of corporation readiness to the introduction into the systems of controlling are regarded in this article. The author suggests appraisal methodics based on the calculation of complex index of the readiness level and considering four groups of factors: administrative, organizational, economical and technological. This methodics was tested on the example of OAO "MK ORMETO-YUYMZ" (Orsk)/

Key words: controlling, industrial corporation, readiness to the introduction, expert method.

**Bibliography:**

1. Muratova, L.N. Controlling System Formation at Industrial Enterprise: In terms of metallurgical works [Text]: PhD in Economics thesis / L. N. Muratova: Novokuznetsk, 2004. – 177 p.
2. Shestovskaya, E.B. Controlling in Enterprise Management System: In terms of energy power complex [Text]: PhD in Economics thesis / E.B. Shestovskaya: Murmansk, 2004. – 190 p.