

DEVELOPMENT STAGES OF THE IMPLEMENTATION OF CONTROLLING SYSTEM ON INDUSTRIAL ENTERPRISES

Payor S.V. (Russian Federation) Email: Payor225@scientifictext.ru

*Payor Sergey Viktorovich – master student,
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND FINANCIAL POLICY,
OMSK STATE UNIVERSITY N.A. F.M. DOSTOEVSKIY, OMSK*

Abstract: *this article the necessity of constructing a system of controlling at the modern industrial enterprise. The questions of organization of controlling system at industrial enterprises. Presents the basic ideas of russian and foreign scientists on the gradual introduction of the system of controlling in the enterprise. Examples of domestic industrial organizations that had experience implementing cost accounting systems. Presents the author's development of the consequences of introducing a system of controlling an industrial plant.*

Keywords: *controlling, controlling system, industrial enterprise, staging, stages of implementation.*

РАЗРАБОТКА ЭТАПОВ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Пайор С.В. (Российская Федерация)

*Пайор Сергей Викторович – магистрант,
кафедра экономики и финансовой политики,
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск*

Аннотация: *в данной статье обосновывается необходимость построения системы контроллинга на современном промышленном предприятии. Рассмотрены вопросы организации системы контроллинга на предприятиях промышленности. Представлены основополагающие взгляды российских и зарубежных ученых на этапность внедрения систем контроллинга на предприятии. Рассмотрены примеры отечественных промышленных организаций, которые имели опыт внедрения систем контроллинга. Предложена авторская разработка последовательности внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии.*

Ключевые слова: *контроллинг, система контроллинга, промышленное предприятие, этапность, этапы внедрения.*

В настоящее время для многих промышленных предприятий более значимыми становятся вопросы сохранения имеющегося экономического потенциала, подбора и введения малокапиталоемких мероприятий. Сложившаяся ситуация требует поиска новых подходов в управлении и инструментария для их внедрения. В качестве такого инструмента на сегодняшний день выступает система контроллинга, позволяющая мобилизовать внутренние резервы экономических субъектов. В настоящий момент контроллинг приобрел признание в виде механизма системы антикризисного управления компаниями. Посредством введения системы контроллинга в нынешнюю практику бизнеса, компании стараются создать успешную систему управления собственной хозяйственной деятельностью. При таких условиях укрепляются позиции не только самого предприятия на рынке, но и отрасли в целом. Поэтому становятся актуальными вопросы внедрения системы контроллинга на предприятиях промышленности.

Исследование теоретических разработок и анализ внедрения системы контроллинга на практике являются необходимым условием для разработки системы контроллинга в промышленном секторе экономики.

Большинство авторов научных разработок делают упор на этапность внедрения контроллинга на предприятии. Этапы внедрения - это взаимосвязанные действия, которые осуществляются в определенной последовательности с целью успешного формирования и внедрения системы контроллинга на предприятии. Рассмотрим этапность внедрения системы контроллинга, предложенную рядом авторов научных разработок.

Например, Хан Д. в своих работах делает акцент на двух крупных этапах формирования и развития контроллинга. Первый крупный этап включает [1]:

1. Подготовительные мероприятия;
2. Внедрение службы контроллинга;
3. Создание и наладка системы автоматизации контроллинга.

Второй крупный этап включает:

1. Изменение в системе управления предприятия;
2. Преобразования организационной структуры управления;
3. Оптимизация информационных потоков;

4. Поиск оптимального кадрового состава.

Такая система формирования и внедрения системы контроллинга достаточно часто используется на промышленных предприятиях Германии.

Процесс внедрения систем контроллинга с точки зрения Суминой Т.А. должен происходить в следующей последовательности [1]:

1. Выработка управленческого решения о необходимости внедрения системы контроллинга на предприятии;
2. Разработка инструментария для внедрения контроллинга;
3. Процесс внедрения системы контроллинга в деятельность предприятия;
4. Закрепление позиций системы на предприятии.

Некоторые авторы считают, что процесс внедрения контроллинга достаточно сложный и длительный, поэтому состоит из достаточно большого количества этапов. Например, Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. выделяют следующие этапы при внедрении данной системы [2]:

1. Характеристика существующей информационной системы предприятия;
2. Определение требований к необходимой информации;
3. Разработка системы, обеспечивающей персонал необходимой информацией;
4. Разработка системы управленческой отчетности;
5. Разработка системы внутреннего анализа на предприятии;
6. Разработка системы планирования на предприятии.

Однако стоит отметить, что при внедрении системы контроллинга, по мнению Поповой Л.В., Исаковой Р.Е., Головиной Т.А., влияют следующие факторы: отрасль, размер предприятия, организационная структура управления, продолжительность пребывания на рынке, уровень автоматизации и т.д.

В свою очередь Шешуков Т.Г. и Гуляева Е.Л., анализируя процесс внедрения системы контроллинга, определили следующую последовательность [3]:

1. Поиск существующих элементов контроллинга на предприятии;
2. Поиск проблем в части анализа и расчета эффективности контроллинга;
3. Создание рабочей группы;
4. Решение выявленных проблем в соответствии с требованиями систем контроллинга.

Далее приведем ряд примеров формирования подразделений контроллинга в отечественных промышленных организациях. Российские предприятия на текущем этапе развития имеют следующие специфические моменты: трудное финансово-экономическое состояние; потеря воспроизводственных ресурсов; невысокая инвестиционная притягательность [4]. Поэтому процесс внедрения системы контроллинга на хорошо известном в России и за ее пределами промышленном предприятии ПАО «ЛОМО» происходил на основе рекомендаций Международной ассоциации контроллеров, учитывая дивизиональную систему управления. В реальной практике функционирование дивизионов в достаточной степени децентрализованно, а внедрение и функционирование системы контроллинга на данном предприятии является достаточно эффективным по причине того, что существующая система управления подразумевает обособленную систему учета и имеет уровень ответственности только за получаемую промежуточную прибыль [5].

В АО «Техснабэкспорт» ставилась задача по информационному обеспечению работы управленческих кадров, так в «Положении о службе контроллинга» предлагались определенные критерии для оценки эффективности работы [5]:

- удовлетворение руководителей результатами деятельности службы контроллинга в части предоставления управленческой информации с оценкой в системе «плохо» – «удовлетворительно» – «хорошо» – «отлично»;
- удовлетворение пользователей служебными программными продуктами службы контроллинга в части предоставления оперативной информации с оценкой в системе «плохо» – «удовлетворительно» – «хорошо» – «отлично»;
- анализ уровня обеспеченности всех пользователей информационными ресурсами службы контроллинга с оценкой в системе «низкая» – «средняя» – «высокая»;
- мнение дирекции о роли службы контроллинга в принятии управленческих решений и поддержки процессов планирования с оценкой в системе «низкая» – «средняя» – «высокая».

Основным толчком для проведения организационных изменений и внедрения системы контроллинга в АО «Уралинвестэнерго» стала ориентированность руководства предприятия на планирование доходов и затрат, их контроль, а также на организацию управленческого учета [5].

Таким образом, несмотря на то, что зарубежная практика использования системы контроллинга уже достаточно давно развита и имеет большой опыт, отечественные промышленные предприятия также нарабатывали определенный опыт организации системы контроллинга в своей деятельности.

Рассмотрение этапности внедрения контроллинга на предприятиях промышленности позволило выявить различные подходы к формированию системы контроллинга и разработать собственную последовательность внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии. Таким образом, предлагается использовать при внедрении следующие этапы:

1. Анализ текущего состояния предприятия (экспресс-анализ);
2. Процесс внедрения системы контроллинга.

На начальном этапе целесообразно ознакомиться с деятельностью промышленной организации и провести анализ основных показателей деятельности предприятия с целью поиска слабых и проблемных мест в работе предприятия. В последующем это поможет при проработке элементов системы контроллинга и ее формировании на промышленном предприятии. На данном этапе необходимо определиться с руководителем службы контроллинга.

Наиболее сложным и трудоемким, на наш взгляд, будет являться второй этап, который включает все организационные мероприятия по внедрению системы контроллинга на промышленном предприятии. Данный этап включает:

1. Определение цели, задач и функций создания системы контроллинга;
2. Определение кадрового состава службы контроллинга, распределение между ними обязанностей и полномочий;
3. Определение места службы контроллинга в организационной структуре предприятия;
4. Установку коммуникации службы контроллинга с другими подразделениями предприятия;
5. Оптимизацию информационных потоков.

Представленная последовательность внедрения системы контроллинга, на наш взгляд, комплексно описывает все аспекты формирования службы контроллинга на промышленном предприятии, раскрывая взаимосвязи и зависимости элементов системы контроллинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что современное состояние российских промышленных предприятий характеризуется наличием множества проблем, поэтому система управления ими требует комплексного подхода. В настоящее время отечественные промышленные предприятия наработали определенный опыт организации и использования системы контроллинга в своей деятельности, которая позволяет оптимизировать внутренние производственные, финансово-экономические, сбытовые и другие процессы. Система контроллинга должна быть гибкой, позволяющей осуществлять необходимые изменения в зависимости от нужд предприятия. Тем не менее, в случае необходимости существующую систему следует подвергать изменениям с учетом воздействующих на нее факторов и использовать новые разработки в области теории и практики контроллинга. Внедрение системы контроллинга на предприятиях имеет определенную последовательность этапов, и от того насколько грамотно данная последовательность проработана и адаптирована к условиям конкретного предприятия, зависит ее результативность. Внедрение системы контроллинга и организация ее эффективного функционирования на российских предприятиях отличается сложностью, но синергия высококлассных специалистов и оптимально организованный процесс формирования системы контроллинга помогут добиться положительного результата.

Список литературы / References

1. *Екименко В.О.* Контроллинг как инструмент инновационного развития промышленных предприятий России // Финансовая жизнь, 2012. №2. С. 77 - 79.
2. *Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А.* Контроллинг. М.: Дело и Сервис, 2003. 192 с.
3. *Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л.* Теория и практика контроллинга. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2011. 176 с.
4. Повышение эффективности отечественной промышленности в модели устойчивого развития: коллективная монография / Под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В., Никоноровой А.В. / М.: Издательство «Научный консультант», 2015. 252 с.
5. *Желтенков А.В., Сюзева О.В.* Проблемы развития систем контроллинга в промышленных организациях // Вестник МГОУ, 2013. № 2. С. 51 - 65.