

На правах рукописи

Жакевич Александр Георгиевич

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ
КОНТРОЛЛИНГА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва
2016

Работа выполнена на кафедре менеджмента, государственного и муниципального управления Негосударственного образовательного учреждения высшего образования «Международный институт экономики и права»

Научный руководитель: **Завалько Наталья Александровна**, доктор экономических наук, доцент, НОУ ВО «Международный институт экономики и права», зав. кафедрой менеджмента, государственного и муниципального управления

Официальные оппоненты: **Лебедев Никита Андреевич**, доктор экономических наук, профессор, ФГБУН Институт экономики Российской академии наук, ведущий научный сотрудник

Алексеев Александр Николаевич, доктор экономических наук, доцент, ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте», профессор кафедры менеджмента и маркетинга

Ведущая организация: **Федеральное бюджетное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации»**

Защита состоится 16 июня 2016 г. в 12-00 часов на заседании диссертационного совета Д 002.138.02, созданного на базе Федерального государственного бюджетного учреждения науки Институт проблем рынка Российской академии наук (ФГБУН ИПР РАН) по адресу: 117418, Москва, Нахимовский просп., 47, ауд. 520.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБУН ИПР РАН по адресу <http://www.ipr-ras.ru/>.

Автореферат разослан “ _____ ” мая 2016 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
К.Э.Н.

З.К. Омарова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время наиболее характерными признаками российской экономики являются высокая непредсказуемость и изменчивость ее среды. Промышленные предприятия и организации стремятся к повышению уровня конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Промышленный комплекс - базовая отрасль экономики России. Это самая крупная, сложная и важная отрасль, развитие которой обеспечивает социальную устойчивость и обороноспособность страны. Отсутствие проработанной и комплексной стратегии, направленной на стимулирование развития отечественной промышленности, а также санкции зарубежных стран повлекли за собой снижение объемов производства промышленных предприятий и организаций, их кризисное положение. Кроме того, слабая готовность внутрифирменных систем управления к деятельности в условиях кризисных явлений и политики импортозамещения обусловили проблемы эффективности функционирования объектов микроуровня - конкретных промышленных предприятий (организаций).

На российскую экономику негативно повлияли резкое падение цен на нефть, газ, металлы и другие сырьевые товары. Из-за санкций требовалось много валюты для выплат по внешним долгам. Это привело к падению курса рубля. Промышленное производство в РФ в декабре 2015 года снизилось на 4,5 % по сравнению с декабрем 2014 года. В годовом выражении показатель снизился на 3,4 %.

Значительное увеличение информационных потоков, разнообразие и сложность решаемых задач, множество внешних и внутренних факторов и часто меняющихся требований создают проблемы для эффективного управления промышленными организациями. У них возникает потребность во внедрении в свою деятельность современных эффективных, хорошо

zareкомендовавших себя в отечественной и зарубежной практике, технологий.

Анализ деятельности промышленных предприятий и организаций в современных условиях показывает тесную взаимосвязь экономической эффективности с проблемой повышения эффективности управления. Эффективность промышленных организаций во многом определяется качеством управленческой деятельности, и в частности системы контроллинга, обеспечивающих их конкурентоспособность.

Учитывая вышеизложенные причины, актуальность диссертационного исследования, вызвана необходимостью совершенствования теоретико-методологической и практической базы по управлению промышленными организациями с применением принципов и технологий современной системы контроллинга, располагающей инструментарием, способным улавливать тенденции разнообразных изменений, приспосабливаться и оперативно реагировать на них, адаптируя организационные структуры и информационное обеспечение подготовки и принятия управленческих решений к достижению целей функционирования и развития промышленных организаций.

Степень изученности и разработанности проблемы. Диссертационная работа выполнена с учетом положений научных публикаций отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики контроллинга. Данная проблематика развита в трудах зарубежных исследователей, среди которых стоит выделить работы И. Ансоффа, А. Дайле, Х. Дитгера, П. Друкера, С. Джарела, Т. Коррела, Х.Ю. Кюппера, Т.Р. Кляймана, Р. Манна, Э. Майэра, Дж. Маррина, Д.Г. Марша, Р. Морина, У. Детмера, К. Друри, Х. Пика, Т.М. Фишера, Х. Фольмута, Х. Хунгеберга, Д. Хана, Дж. Шанка, Д. Шнайдера и др.

Среди российских экономистов, занимающихся проблемами становления и развития контроллинга можно выделить таких ученых, как С.А. Агапцов, Е.А. Ананькина, М.А. Артамонова, О.И. Голышкин, С.В.

Данилочкин, Н.Г. Данилочкина, Б.А. Ерзнкян, Н.Б. Ермазова, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, Е.Л. Логинов, П.В., Мартынюк, А.Н. Петров, Л.В. Попова, Е.Л. Попченко, Е.А.Потылицына, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько, Э.А. Уткин, В.А. Цветков, Т.Г. Шешукова и др.

Однако на текущий момент существует ряд концептуальных систем контроллинга, и их теоретическое обоснование и практическое применение является предметом дискуссий в вопросе о роли контроллинга в деятельности промышленных организаций, так и в определении пересечения функций службы контроллинга с функциями других структурных подразделений.

Потребность стимулирования работ по разработке и внедрению системы контроллинга в промышленных организациях, недостаточная проработанность затронутых вопросов, их практическая значимость, обусловили выбор темы диссертационного исследования, формулировки его целей и задач.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и методических рекомендаций по формированию эффективной системы контроллинга в промышленной организации в условиях быстроменяющейся внутренней и внешней среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить **следующие задачи:**

- систематизировать основные подходы к определению контроллинга на основе анализа генезиса и эволюции его теории и практики;
- уточнить определение понятия контроллинга;
- показать роль контроллинга в системе управления промышленной организацией;
- раскрыть взаимосвязь системы контроллинга с другими элементами системы управления;
- построить модель системы контроллинга промышленной организации;

- предложить методический подход к формированию и внедрению системы контроллинга в промышленной организации;
- обосновать необходимость широкого внедрения системы контроллинга на предприятиях легкой, и в частности обувной промышленности;
- разработать методический подход к комплексной оценке эффективности контроллинга промышленной организации;
- построить стратегическую карту промышленной организации как эффективный инструмент стратегического контроллинга;
- разработать рекомендации по внедрению методики комплексной оценки эффективности системы контроллинга на примере предприятий обувной промышленности.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность): п. 1.1.26. «Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации».

Объект исследования - отечественные промышленные организации, в частности предприятия легкой промышленности.

Предмет исследования - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления промышленной организацией на основе применения системы контроллинга.

Теоретической и методической основой работы послужили фундаментальные положения и выводы, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики контроллинга в промышленных организациях. Для решения поставленных задач использовались общенаучные методы и специальные методы системного анализа, финансово-экономического анализа, статистического анализа, экспертных оценок.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты по вопросам развития промышленных предприятий и организаций, официальная информация Федеральной службы государственной статистики, Министерства промышленности и торговли РФ; материалы, содержащиеся в научной литературе в области контроллинга. В работе использовались материалы научно-практических конференций и семинаров по проблемам формирования, использования и развития контроллинга, как за рубежом, так и в Российской Федерации, данные глобальной информационной сети Интернет; аналитические отчеты экспертов по проблематике контроллинга в промышленных организациях, а также результаты исследований и расчетов автора диссертации

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по оценке и повышению эффективности системы контроллинга промышленных организаций на основе системы сбалансированных показателей с целью улучшения результатов хозяйственной деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Наиболее существенные результаты исследования, выносимые на защиту:

- систематизированы основные подходы к определению контроллинга на основе анализа генезиса и эволюции его теории и практики, что позволило уточнить определение понятия контроллинга как управления производственной системой, обеспечивающего организационную, информационную и методическую основы процесса принятия управленческих решений, посредством интеграции процессов планирования, контроля и информационного обеспечения. Показана роль контроллинга в системе управления промышленной организацией и раскрыта взаимосвязь системы контроллинга с другими элементами системы управления;

- построена модель системы контроллинга промышленной организации с учетом деления на оперативный и стратегический контроллинг и

предложен методический подход к формированию и внедрению системы контроллинга в форме поэтапной схемы организационных мероприятий, которая соответствует потребностям, целям и задачам конкретной промышленной организации и адаптирована к ее внутренней и внешней средам. В соответствии с этим внедрение контроллинга осуществляется на базе создания собственными силами самостоятельной службы контроллинга, которая будет напрямую подчинена первому руководителю промышленной организации;

- обоснована необходимость широкого внедрения системы контроллинга на предприятиях легкой, и в частности обувной промышленности, что обуславливается современным состоянием и тенденциями развития промышленного комплекса и экономики страны в целом. Это позволило разработать рекомендации по внедрению методического подхода к формированию системы контроллинга на предприятиях легкой промышленности с организацией службы контроллинга, как самостоятельного подразделения промышленной организации, осуществляющей функции собственными силами без привлечения сторонних консалтинговых фирм;

- разработан методический подход к комплексной оценке эффективности контроллинга промышленной организации на основе оценки эффективности деятельности объекта контроллинга с помощью модифицированной сбалансированной системы показателей, базирующихся на характеристике достижения стратегических целей и системно учитывающих требования таких основных стейкхолдеров, как «клиенты», «поставщики», «государство». Это позволило построить стратегическую карту промышленной организации как эффективного инструмента стратегического контроллинга, позволяющего трансформировать сложные слабоформализуемые цели в конкретные практические задачи, понятные всем участникам системы управления, что будет способствовать повышению управляемости и конкурентоспособности промышленной организации;

- даны рекомендации по внедрению методики комплексной оценки эффективности системы контроллинга на примере предприятий обувной промышленности на основе сбалансированной системы показателей. Это позволит увязать финансово-экономические показатели оценки эффективности системы контроллинга с показателями степени удовлетворенности потребностей клиентов и требований государства, выстраивания партнерских отношений с поставщиками, внедрения инноваций и снижения временных затрат.

Теоретическое значение диссертационной работы заключается в том, что разработанные в диссертации теоретические и организационно-методические положения дополняют и расширяют научное представление о содержании контроллинга в системе управления промышленными организациями. Полученные результаты могут быть использованы при проведении научно-исследовательских и консалтинговых работ для дальнейшего развития теории контроллинга, организационно-методических основ оценки эффективности системы контроллинга в промышленных организациях.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные в диссертации методические и практические рекомендации по совершенствованию системы контроллинга и комплексной оценке его эффективности могут быть внедрены в промышленных организациях, в частности на предприятиях легкой, в том числе обувной промышленности. Практическая реализация рекомендаций будет содействовать улучшению экономических результатов деятельности промышленных организаций и росту их конкурентоспособности. Теоретические выводы и методические рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы при подготовке учебно-методических комплексов для обеспечения преподавания курсов «Экономика промышленности» и «Экономика, организация и управление промышленными предприятиями» в высших учебных заведениях.

Внедрение и апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования используются в деятельности ОАО «Омскобувь» при организации и функционировании системы контроллинга. Результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе в Международном институте экономики и права, Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Основные положения диссертации докладывались автором на международной научно-практической конференции «Выход постсоветского пространства из системной кризисной цикличности: императивы международного сотрудничества на базе ЕАЭС в условиях нового витка глобальной нестабильности» (Москва, 2015); на международной научно-практической конференции, проводимой Лабораторией прикладных экономических исследований имени Кейнса (Москва, 2015); на второй ежегодной международной научно-практической конференции «СНГ: Внутренние и внешние драйверы экономического роста» (Москва, 2015).

Публикации. По теме диссертации издано 15 научных публикаций автора, общим объемом 14,5 п.л., в которых автору принадлежит 5,1 п.л., в том числе 5 публикации входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий.

Структура работы. Структура диссертации отражает цель и задачи исследования. Диссертационное исследование включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, включающий 182 источника, четыре приложения. Диссертация изложена на 188 страницах, содержит 30 таблиц, 23 рисунка и отражает логику исследования.

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования системы контроллинга в промышленных организациях

1.1. Сущность и эволюция контроллинга

1.2 Практика контроллинга на российских промышленных предприятиях

1.3. Система контроллинга в управлении промышленной организацией

Глава 2. Организационно-методические основы формирования и развития системы контроллинга в промышленной организации

2.1. Методические подходы к формированию и развитию системы контроллинга

2.2. Организационные основы создания системы контроллинга

2.3. Анализ использования инструментов контроллинга в системе управления промышленной организацией

Глава 3. Комплексная оценка эффективности системы контроллинга в промышленной организации

3.1. Понятие эффективности контроллинга и методы ее оценки

3.2. Методический подход к комплексной оценке эффективности системы контроллинга промышленной организации на основе модифицированной сбалансированной системы показателей

3.3. Основные направления использования комплексной оценки эффективности системы контроллинга на предприятиях обувной промышленности.

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено определение понятия контроллинга и показана его роль в системе управления промышленной организацией. На основе исследования вопроса генезиса теории контроллинга с использованием комплексного анализа трудов отечественных и зарубежных авторов систематизированы основные подходы к определению контроллинга (табл. 1):

Таблица 1

Подходы к определению понятия «контроллинг»

<i>Определение</i>	<i>Автор</i>
Управление прибылью, система регулирования, которая позволяет фирме получить максимальную для данных условий прибыль	Р. Манн Э. Майер
Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля	Д. Хан
Система, ориентированная на результат, с учетом обеспечения ликвидности, включающая задачи сбора и обработки информации при разработке, координации и контроле за выполнением планов на предприятии	Т. Райхман
Инструмент управления, выходит за рамки одной функции, поддерживает управление и принятие решений внутри фирмы путем целенаправленного подбора и обработки информации	П. Прайсслер
Процесс овладения экономической ситуацией на предприятии	А. Дайле
Система эффективного управления компанией, направленного на поступательное экономическое эффективное ее развитие	Дж. Паллард
Направление экономической работы на предприятии, обособленное функционально, которое связано с реализацией финансово-экономической функции для принятия тактических и стратегических решений	Е.А.Ананькина С.В.Данилочкин Н.Г. Данилочкина
Система управления организацией, позволяющая на основе объединенной информационным процессом совокупности технических средств и программного обеспечения, а также во взаимосвязи с человеком (коллективом людей) вырабатывать решение о действии и находить рациональные способы достижения цели организации	Р.Х.Гильфанов
Концепция системного управления организацией, в основе которого лежит стремление обеспечить ее долгосрочное, эффективное существование	А.М.Карминский С.Г.Фалько
Ориентированная на результат функция поддержки руководства, интегрирования и координации планирования на предприятии и информационного обеспечения этого процесса	П. Хорват
Система использования экономической информации для управления предприятием	В.Б.Ивашкевич
Система совершенствования компании путем координации процесса проектирования и организации обратных связей (как отрицательных, так и положительных) в системе управления, действие которых направлено на повышение и усиление внутренних возможностей организации для ее выживания, роста и развития	И.Г. Фахразиев
Концепция руководства предприятием, ориентированная на его долгосрочное и эффективное развитие в постоянно и меняющихся хозяйственных условиях	В. А. Анташов Г. В.Уварова
Концепция управления, обеспечивающая поддержание внутреннего баланса экономики предприятия путем формирования информации о затратах и доходах как основы для принятия оптимальных управленческих решений	С.Н. Петренко
Система управления хозяйствующим субъектом, которая на базе текущего планирования финансово-хозяйственной деятельности должна обеспечить удовлетворение запросов всех заинтересованных в деятельности предприятия пользователей, а также обеспечить выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе путем повышения доходности его деятельности, внедрения инвестиционных решений, обеспечивающих его динамическое развитие и более полное удовлетворение потребностей клиентов, а также снижения риска предпринимательской деятельности	Н. В. Палешева

Контроллинг прошел разные периоды своего становления: от понимания его как функции и концепции управления к интерпретации его как системы управления.

Таблица 2

**Роль контроллинга в системе управления предприятием
(составлено автором)**

<i>Процесс</i>	<i>Роль контроллинга в процессе управления</i>
Определение целей	• Определение количественных и качественных целей организации; • Выбор критериев, позволяющих оценить степень достижения поставленных целей
Сбор информации	• Сбор информации по текущим процессам; • Установление допустимых границ отклонений плана; • Сбор наиболее важных для принятия управленческих решений данных; • Формирование баз данных и организация информационных потоков; • Предоставление необходимой информации пользователям
Планирование	• Проверка планов, составленных подразделениями предприятия; • Разработка единого плана в целом по предприятию; • Разработка возможных вариантов развития процесса управления (прогнозирование различных вариантов развития предприятия); • Выбор направления процесса управления
Внедрение выбранного метода	• Мониторинг перемен, которые происходят во внешней и внутренней средах предприятия; • Побуждение к выполнению планов по подразделениям; • Учет, анализ и контроль затрат и результатов
Анализ и систематизация	• Анализ происходящих процессов управления; • Корректировка процесса управления (при необходимости)
Оценка эффективности выбранного метода	• Сравнение плановых и фактических величин для оценки достижения цели; • Анализ положительных и отрицательных отклонений, их причин; • Проведение консультаций по необходимым корректирующим мероприятиям и управленческим решениям; • Разработка необходимого инструментария для контроля, планирования и принятия управленческих решений
Установление следующих целей	• Составление перспективных планов развития предприятия; • Разработка программ

По мнению автора, контроллинг - это управление производственной системой, позволяющее обеспечить организационную, информационную и методическую основы процесса принятия управленческих решений, в основе которого лежит стремление к достижению краткосрочных и долгосрочных целей предприятия, направленных на его эффективное управление и развитие, посредством интеграции процессов планирования, контроля и

информационного обеспечения в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Сущность контроллинга состоит в управлении процессом достижения целей системы, направленного на ее эффективное и длительное существование. Роль контроллинга в процессе управления предприятием представлена в таблице 2.

Контроллинг предоставляет информацию, необходимую для эффективного функционирования процесса управления на предприятии. В свою очередь, информация – это комплекс различных сведений, снижающих степень неопределенности. Цели контроллинга - цели управления предприятием: результативность и эффективность деятельности, достижение желаемых количественных и качественных целевых показателей деятельности. Система контроллинга необходима для поддержания конкурентоспособности, что и заставляет современное предприятие заниматься улучшением своих систем и процедур управления предприятием.

2. Построена модель системы контроллинга промышленной организации. Цель создания системы контроллинга – выбор и принятие руководством верных, обоснованных решений, направленных на достижение стратегических целей организации. Следовательно, при создании системы контроллинга необходимо учитывать характеристики внешней и внутренней среды непосредственно данной конкретной организации.

Автор предлагает модель системы контроллинга на предприятии с учетом деления на оперативный и стратегический контроллинг в аспекте их взаимосвязи (рис. 1).

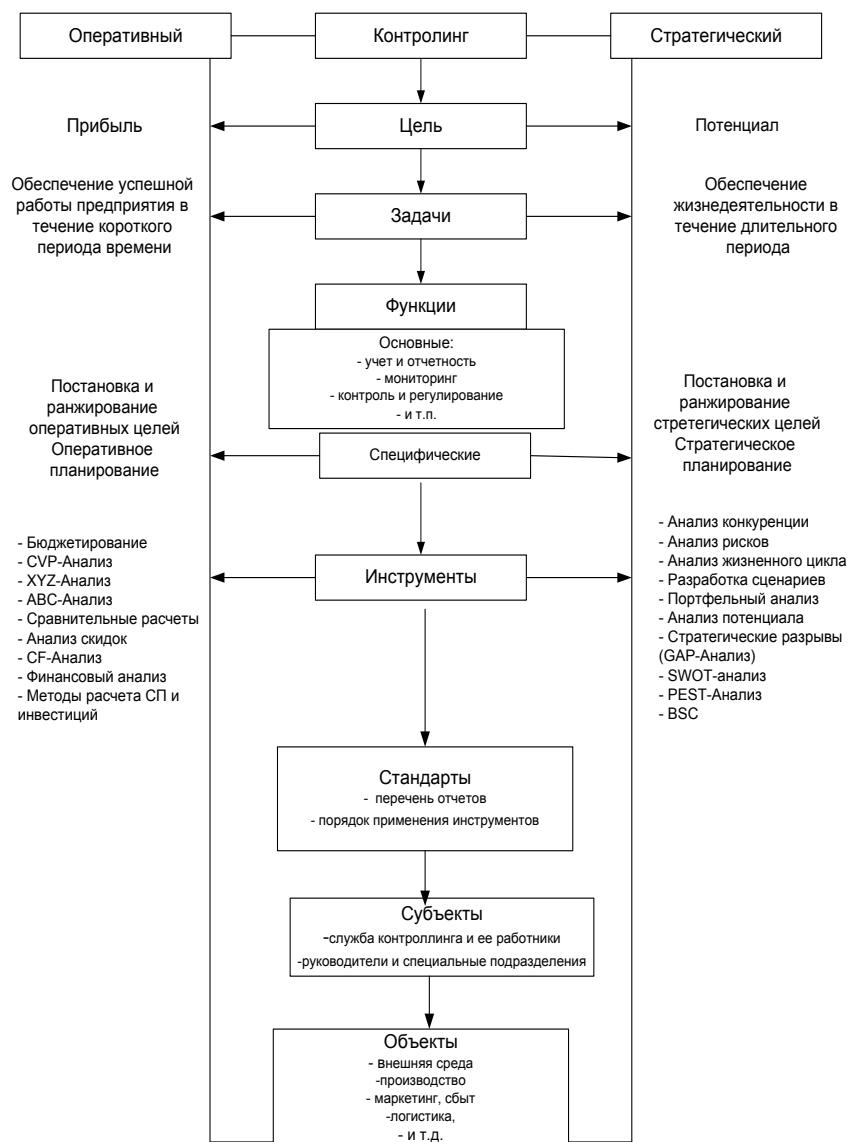


Рис. 1 Модель системы контроллинга (разработано автором)

Новизна данной модели состоит в том, что сложная структура системы контроллинга предприятия должна соответствовать всем потребностям, отвечать целям и задачам конкретного предприятия и быть адаптированной к его внутренней и внешней средам. Одновременно она должна быть единой и гибкой, позволяющей проводить любые ее изменения, зависящие от потребностей и возможностей организации. Для каждой конкретной организации система контроллинга будет своя, ввиду особенностей и специфики каждой промышленной организации, внедрить уже готовую модель системы контроллинга невозможно.

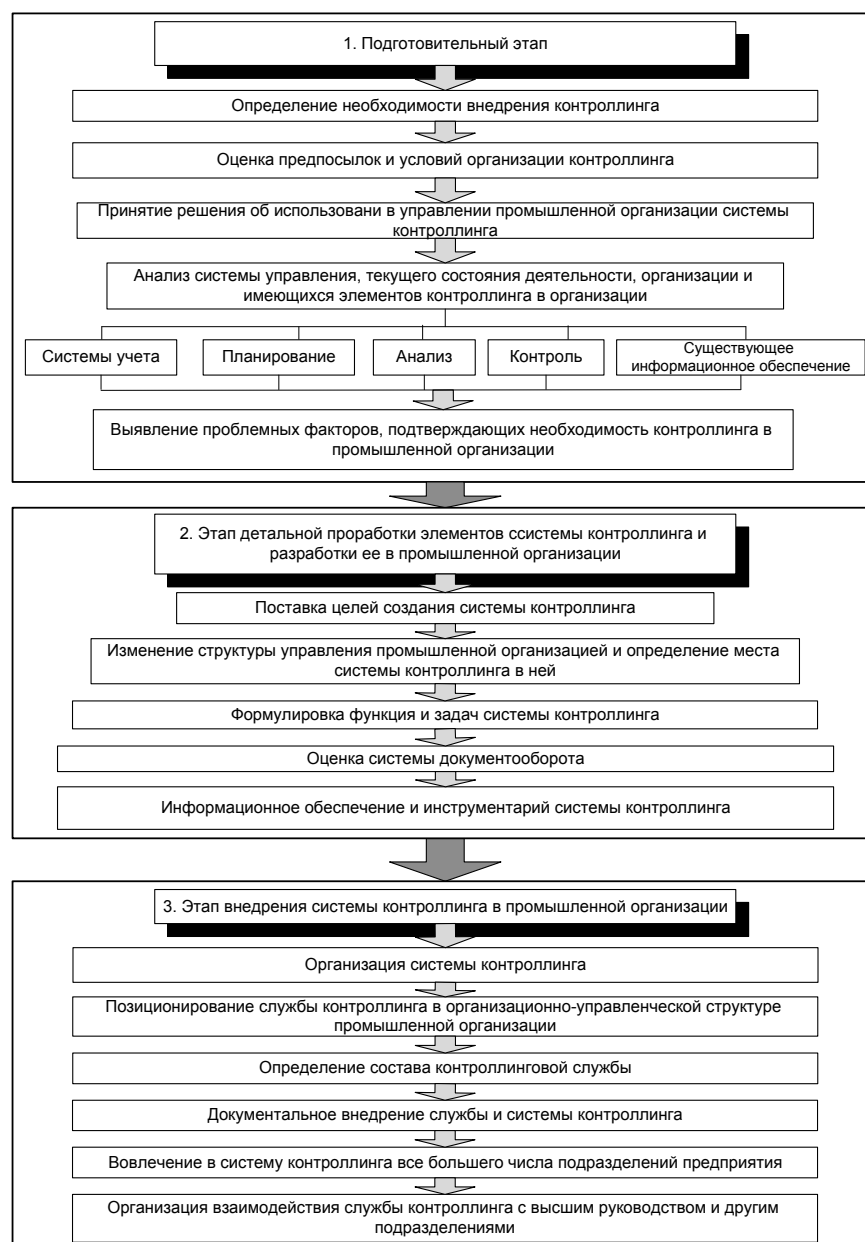


Рис. 2 Схема организационных мероприятий по внедрению контроллинга в промышленной организации (разработано автором)

Автором разработан свой методический подход к формированию и внедрению в организации промышленности системы контроллинга, изложенный в форме поэтапной схемы организационных мероприятий на рисунке 2. В соответствии с ним, внедрение контроллинга в промышленной организации осуществляется с позиции интенсивности - от медленного продвижения (поступательное движение с небольшими изменениями и затягиванием процесса во времени) до решительных изменений (динамичное внедрение). Проект разбивается на ряд этапов (ступеней) с жёсткими

сроками и целями. По завершению ступени проект заново пересматривается, корректируется по срокам и содержанию. Т.к. в отечественной и зарубежной практике нет единого мнения по вопросу структурной организации системы контроллинга, в ходе исследования автор приходит к выводу, что целесообразно создать собственными силами самостоятельную службу контроллинга, которая будет напрямую подчинена генеральному директору.

3. Обоснована необходимость и даны рекомендации по внедрению системы контроллинга на предприятиях легкой, и в частности обувной промышленности. Внедрение контроллинга на российских промышленных предприятиях с учетом конкретных условий представляет собой эффективный метод хозяйствования в условиях рыночной экономики. Мировая практика показывает, увеличение эффективности производственного процесса, обусловленное внедрением контроллинга, может достигать до 25-30%, а рост эффективности управления 20-25% (табл. 3).

Таблица 3

Эффективность применения контроллинга в крупнейших компаниях мира

<i>Наименование компании</i>	<i>% увеличения эффективности управления</i>	<i>% увеличения эффективности производственного процесса</i>
Sony	25,0	18,4
Samsung	24,2	18,0
LG	18,7	25,9
Akai	11,8	8,4
Kodak	11,7	31,9
Nokia	10,2	25,3
Mazda	9,9	22,9
Siemens	9,3	21,5
BP	9,1	19,6
Shell	8,6	19,0
AIG	7,2	14,9

В ВВП России доля промышленного производства составляет примерно 37%, около 32% занятого населения работают в сфере промышленности.

Легкая промышленность - это комплексная отрасль народного хозяйства, производящая потребительские товары: одежду, обувь, ткани,

пряжу, текстиль и пр. На сегодняшний день доля легкой промышленности в общем объеме производства страны составляет около 1,3%. Она имеет сложную структуру, включая две группы производств: текстильное и швейное производство, на которые приходится около 80% объема выпуска; производство кожи, изделий из кожи и производство обуви, на которые приходятся остальные 20% выпуска. Структура российской отрасли производства обуви представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура российской отрасли производства обуви

Число работников на предприятии, человек	Производство обуви						
	Количество предприятий		Занятость		Выручка		Средний доход на 1 предприятие, млн руб.
	число	доля, %	чел.	доля, %	млн руб.	доля, %	
19 и менее	70	30,3	767	3	694,8	2,5	9,9
От 20 до 49	80	34,6	2 553	9,8	2 282,5	8,4	28,5
От 50 до 99	33	14,3	2 318	8,9	5 312,8	19,4	161,0
От 100 до 249	28	12,1	4 383	16,9	7 153,9	26,2	255,5
От 250 до 499	7	3	2 324	8,9	1 477,5	5,4	211,1
От 500 до 999	9	3,9	6 740	25,9	5 365,8	19,6	596,2
От 1000 и более	4	1,7	6 900	26,6	5 049,4	18,5	1262,4
Всего	231	100	25 985	100	27 336,7	100	

В диссертационном исследовании разработаны рекомендации по внедрению методического подхода к формированию системы контроллинга на предприятиях легкой промышленности с организацией службы контроллинга, как самостоятельного подразделения промышленной организации, осуществляющий функции собственными силами без привлечения сторонних консалтинговых фирм.

В соответствии с разработанным автором методическим подходом внедрения системы контроллинга на предприятии легкой промышленности (табл.5), произведена оценка существующих элементов системы управления предприятиями легкой промышленности, которая показала, что различными отделами организаций частично выполняются функции контроллинга, однако используемые методики не обеспечивают и полной мере потребностей управления.

Таблица 5

**Процессные изменения в управлении предприятием легкой промышленности
при внедрении контроллинга**

<i>Область управления предприятием</i>	<i>Процессное изменение в управлении</i>	<i>Результат от внедрения контроллинга</i>
Планирование	Увеличение количества и повышение качества факторов и динамики прогнозов экономической ситуации, учитываемых в процессе планирования.	Высокоточное планирование экономической ситуации и, как следствие, в будущем более точное исполнение плана за счет уменьшения отклонений. Своевременное планирование источников покрытия вероятных убытков, дефицита средств в будущих периодах
Контроль	Расширение возможностей сравнений показателей, характеризующих различные факторы	Система целостностного контроля на предприятии.
Учет	Создание системы управленческого учёта, учёт причин изменения и неявных факторов экономической ситуации	Учёт вменённых издержек, упущенной выгоды и т.д. Оптимальный учёт обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами
Анализ	Определение причин отклонений, а также влияния различных факторов на экономическую ситуацию, увеличение количества вариантов раскрытия резервов, оценок уровня рисков, анализ состояния в будущем.	Экономические резервы в деятельности предприятия
Мониторинг	Расширение возможности мониторинга любого информационно-материального потока в организации	Резервы и скрытые ресурсы в деятельности предприятия
Координация	Совершенствование взаимозависимости операций и внутренних средств предприятия в процессе принятия управленческого решения; приведение к общему знаменателю частных целей подразделений и стратегических целей	Сокращение времени реализации управленческого решения, повышение производительности труда и т.п.
Информационная поддержка	Расширение возможности получения своевременной, релевантной информации со всех сфер деятельности предприятия	Доставка данных и информации аналитического и сводного характера как из внутренних, так и из внешних источников для проведения экономических и финансовых оценок, сопоставления планов, формирование информационных, финансовых моделей экономических и управленческих процессов.

Основываясь на результатах анализа экономического состояния предприятий и системы управления, был сделан вывод о целесообразности введения системы контроллинга в деятельность предприятия.

Для повышения эффективности и улучшения качества системы управления, системой контроллинга на предприятии охвачена вся хозяйственная деятельность этого предприятия.

4. Разработан методический подход к комплексной оценке эффективности контроллинга промышленной организации. Сбалансированная система показателей (ССП) включает в себя: стратегическую карту, систему показателей, целевые значения этих показателей и стратегические инициативы (основные мероприятия по достижению стратегических целей). Множество стратегических целей делится на «перспективы»: финансы, заинтересованные стороны, бизнес-процессы, развитие и обучение.

Автором разработана методика комплексной оценки эффективности функционирования контроллинга промышленной организации, в которой автор разделяет классическую перспективу «заинтересованные стороны» на перспективы «клиенты», «поставщики», «государство», а также модифицирует эту перспективу путем добавления вспомогательной перспективы «факторы успеха», оценка которых позволит комплексно и системно учитывать требования заинтересованных сторон.

Перспектива «Финансы» содержит главные критерии оценки деятельности организации – финансовые результаты. В качестве основных целей для достижения финансовых результатов, как правило, выступают такие как: увеличение рентабельности, увеличение объема продаж, чистой прибыли и др.

Перспектива «Клиенты». В настоящее время промышленная организация должна делать упор на удовлетворение клиента во всех аспектах. Неудовлетворительная результативность в этом направлении является показателем будущего упадка предприятия, даже если текущая финансовая деятельность положительна.

Перспектива «Поставщики». Согласованные действия с поставщиками оказывают значительное влияние на развитие промышленной организации и способствуют повышению ее конкурентоспособности на отраслевом рынке.

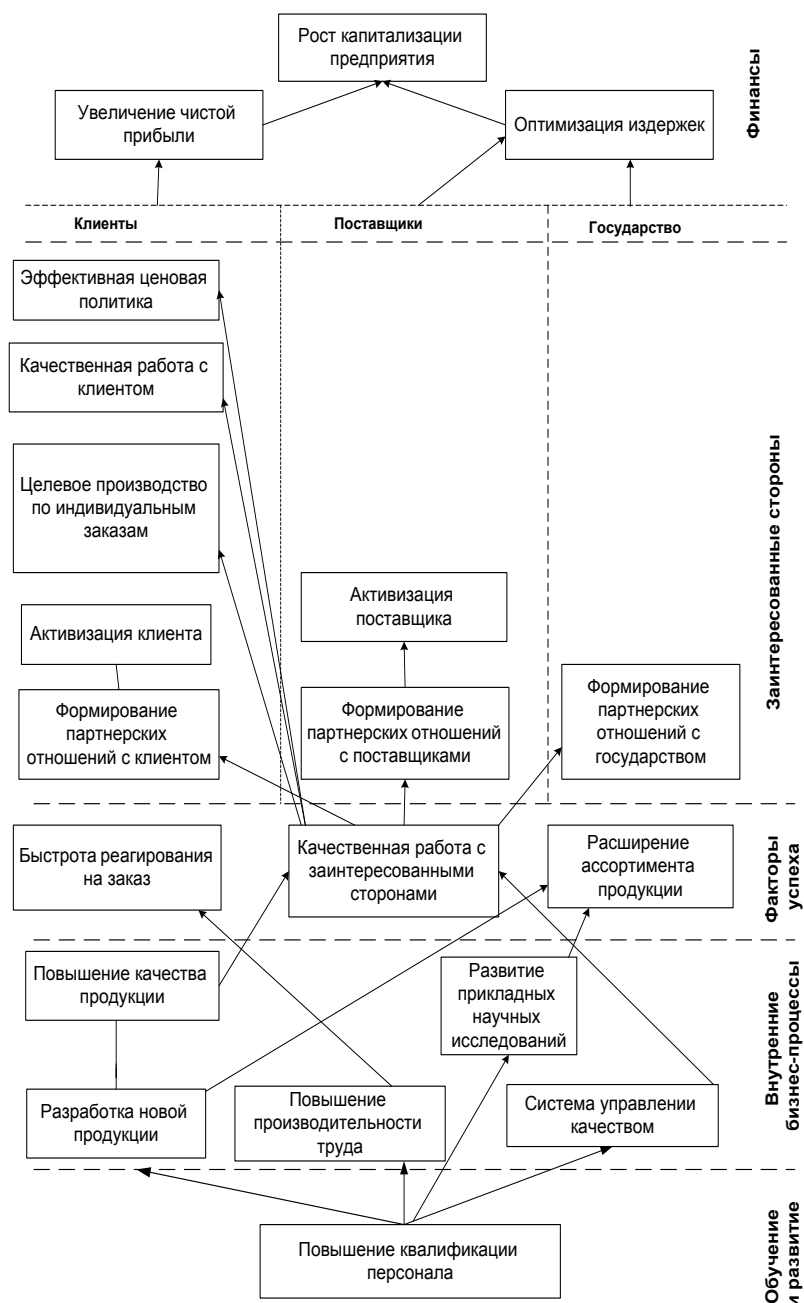
Таким образом, основные элементы процесса обслуживания клиентов организации выражаются в обеспечении наличия необходимого ассортимента продукции и установление партнерских отношений с ключевыми поставщиками.

Перспектива «Государство». Здесь рассматриваются и анализируются аспекты, характеризующие насколько предприятие удовлетворяет требованиям государства. Показатели, которые используются для этого раздела, показывают соблюдает ли предприятие экологическую безопасность, выплачивает ли в полной мере налоги.

Автор предлагает ввести вспомогательную перспективу «факторы успеха». Данная перспектива указывает факторы, связанные непосредственно с заинтересованными сторонами, оказывающими влияние на финансовые результаты организации, определенные на перспективе «финансы». Таким образом, перспектива «факторы успеха» будет отражать механизм взаимодействия организации с внешней средой. Здесь важно разграничить факторы успеха и факторы моделей представления финансовых результатов.

Сбалансированная система показателей промышленной в организации использует накапливаемые за определенное время сведения из таких источников, как бухгалтерия, финансовый отдел, отдел маркетинга и коммерческий отдел, и позволяет осуществлять анализ по основным критериям и показателям: прибыли, срокам, клиентам и продукции.

В диссертационном исследовании определены миссия, стратегия и цели и показатели сбалансированной системы. Миссия промышленной организации (в общем виде) - «Удовлетворять клиентов, производя качественную продукцию, разрабатывая новые продукты, сокращая время их вывода на рынок, улучшая производительность и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими, клиентами и поставщиками». Организация придерживается стратегии увеличения прибыли, в соответствии с чем был разработан стратегический план, на основе которого построена стратегическая карта промышленного предприятия (рис.3).



**Рис.3 Стратегическая карта промышленного предприятия
(разработано автором)**

Оценка функционирования системы контроллинга на основе ССП представляет собой комплексный анализ по всем предложенным перспективам деятельности промышленной организации. Такой подход дает возможность всесторонне оценить систему контроллинга. Автором разработана комплексная оценка функционирования системы контроллинга на основе сбалансированной системы показателей (табл.6)

Таблица 6.

**Оценка функционирования системы контроллинга на основе
сбалансированной системы показателей (разработана автором)**

<i>Перспектива</i>	<i>Показатель для оценки достижения целей</i>	<i>Алгоритм расчета показателей</i>
Финансы	Коэффициент текущей ликвидности	Текущие активы/Текущие (краткосрочные) обязательства
	Рентабельность активов	Чистая прибыль/Величина активов
	Рентабельность продаж	Прибыль от продаж/Выручка
Клиенты	Степень удовлетворенности клиентов	Экспертный опрос
	Привлечение новых клиентов	Количество новых клиентов/Общее количество клиентов
	Сохранение старых клиентов	Количество клиентов обратившихся повторно/ Общее количество клиентов
Поставщики	Просрочка поставок	Количество просроченных поставок/ Общее количество поставок
	Степень эффективности деятельности поставщиков	Экспертный опрос
Государство	Налоги	Сумма уплаченных налогов/Прибыль
Факторы успеха	Быстрота реагирования на заказ	Своевременное выполнение заказа/ общее количество заказов
	Коэффициент некачественной продукции	Количество возвратов бракованной продукции/ Общее количество продукции
Внутренние бизнес-процессы	Система управления качеством	Количество продукции, удовлетворяющей конкретные потребности/Общее количество продукции, выпускаемой предприятием
	Развитие прикладных научных исследований	Количество реализованных исследований на практике/ Общее количество исследований
Развитие и обучение	Уровень образования	Число сотрудников с высшим образованием/общее число сотрудников организации
	Повышение квалификации персонала	Число прошедших курсы повышения квалификации/Общее число сотрудников организации
	Улучшение мотивации сотрудников	Экспертный опрос

Таким образом, в соответствии с целями системы контроллинга в промышленной организации создается сбалансированная система показателей, которая дает возможность распознать, привлечь и использовать все ресурсы, имеющиеся в наличии, на достижение целей предприятия: обеспечение конкурентоспособности, увеличение прибыли, повышение эффективности деятельности.

5. Даны рекомендации по внедрению методики комплексной оценки эффективности системы контроллинга на примере предприятий обувной промышленности. Оценка эффективности функционирования

системы контроллинга на основе сбалансированной системы показателей ОАО «Омскобувь» представлена в табл. 7.

Таблица 7.

**Оценка эффективности функционирования системы контроллинга
ОАО «Омскобувь» (составлено автором)**

<i>Показатель для оценки достижения целей</i>	<i>Значение показателя</i>		
	2013	2014	2015
Коэффициент текущей ликвидности	2,35	3,14	2,12
Рентабельность активов	4,3	3,9	1,8
Рентабельность продаж	13,4	4,96	3,61
Степень удовлетворенности клиентов	0,30	0,37	0,49
Привлечение новых клиентов	0,11	0,14	0,11
Сохранение старых клиентов	0,66	0,67	0,6
Просрочка поставок	0,2	0,23	0,1
Степень эффективности деятельности поставщиков	0,37	0,37	0,45
Налоги	0,6	0,6	0,92
Быстрота реагирования на заказ	0,73	0,69	0,9
Коэффициент некачественной продукции	0,077	0,071	0,057
Система управления качеством	0,8	0,8	0,9
Развитие прикладных научных исследований	0,5	1	0,25
Уровень образования	0,13	0,13	0,14
Повышение квалификации персонала	0,02	0,05	0,02
Улучшение мотивации сотрудников	0,71	0,73	0,70

Расчеты показателей ведутся на основе основных показателей деятельности фабрики и оцениваются с помощью метода экспертного опроса с применением сто балльной системы оценивания. Респондентами являются десять постоянных и крупных фирм-клиентов. Респондент присуждает каждому объекту оценки соответствующие баллы, затем они суммируются и делятся на количество респондентов.

Таким образом, данный подход к оценке эффективности функционирования системы контроллинга поможет увязать монетарные показатели с операционными критериями таких сфер деятельности предприятия, как степень удовлетворенности клиентов, поставщиков и государства, выстраивание партнерских отношений с поставщиками, применение инноваций, также снизить временные издержки, оптимизировать аналитическую работу.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования даны теоретические выводы и разработаны методические и практические рекомендации.

1. Анализ показал, что контроллинг определяется как управленческая функция, функциональная область в системе управления, инструмент или средство управления, система информационного обеспечения управления и т. д. В диссертации уточнено определение понятия контроллинга как управления производственной системой, обеспечивающего организационную, информационную и методическую основы процесса принятия управленческих решений, посредством интеграции процессов планирования, контроля и информационного обеспечения.

2. Предложена модель контроллинга, отвечающая целям и задачам, специфике, потребностям промышленной организации и адаптированная к ее внешней и внутренней среде. Обоснована целесообразность создания собственной самостоятельной службы контроллинга, которая напрямую подчинена первому руководителю организации. Задача службы - обеспечить оперативный сбор и анализ информации по затратам предприятия в целях управления. Разработан подход к формированию и внедрению системы контроллинга в форме поэтапной схемы организационных мероприятий.

3. Независимо от выбранной трактовки инструменты контроллинга должны соответствовать ключевому требованию обеспечения выполнения функций контроллинга. Эффективность внедрения системы контроллинга в промышленных организациях определяется, прежде всего, эффективностью решения поставленных задач и направлена на повышение эффективности управления и хозяйственной деятельности.

4. Одним из инструментов всесторонней оценки эффективности функционирования системы контроллинга является сбалансированная система показателей. Предлагается дополнить систему показателей, характеризующую такие традиционные компоненты как: финансы,

стейкхолдеры, бизнес-процессы, развитие и обучение новыми показателями степени удовлетворенности потребностей клиентов и требований государства, выстраивания партнерских отношений с поставщиками, внедрения инноваций и снижения временных затрат, оценка которых позволит комплексно и системно учитывать требования заинтересованных сторон. Определив миссию, цели и сбалансированную систему показателей была построена стратегическая карта промышленной организации как эффективный инструмент контроллинга.

5. Предлагается организовать самостоятельную специальную службу контроллинга для ОАО «Омскобувь», которая будет подчиняться напрямую генеральному директору, что обеспечит ее независимость по отношению к другим подразделениям и руководящим работникам. Проведена комплексная оценка эффективности функционирования системы контроллинга ОАО «Омскобувь» на основе предложенной сбалансированной системы показателей.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в следующих публикациях:

Монография:

1. Жакевич А.Г. Контроллинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий различных отраслей промышленности. Системный подход к экономическому развитию. // Коллективная монография. Москва, 2014. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант" (Москва). С. 45-70. 10,5/1,6 п.л.

Публикации в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

2. Жакевич А.Г. Контроллинг как современная система управления промышленным предприятием. // Микроэкономика. 2016 г. №2. 0,3 п.л.

3. Жакевич А.Г. Механизм формирования инновационных и инвестиционных видов деятельности как инструмент контроллинга промышленного предприятия. // Экономика и управление проблемы и решения. 2016 г. №3 0,3 п.л.

4. Жакевич А.Г. Современные аспекты инновационного развития промышленных предприятий Омской области. // Вестник академии. 2015. №3. С. 119-122 0,3 п.л.

5. Жакевич А.Г., Никодимова Н.Д. Перспективы развития промышленных предприятий в Омском регионе. // Вестник академии. 2015. №3. С. 48-49, 0,2/0,1 п.л.

6. Жакевич А.Г. Никодимова Н.Д. Сущность и содержание социально-экономического развития региона в современных условиях.// Вестник академии. 2015. №1. С. 100-101. 0,2/ 0,1 п.л.

Статьи в сборниках научных трудов, журналах и тезисах докладов:

7. Жакевич А.Г. Контроллинг на промышленных предприятиях: теоретический аспект. //В сборнике: Выход постсоветского пространства из системной кризисной цикличности: императивы международного сотрудничества на базе ЕАЭС в условиях нового витка глобальной нестабильности 2015. С. 179-180. 0,1п.л.

8. Жакевич А.Г., Матюнина О.Е. Контроллинг затрат промышленных предприятий на инновационные процессы.// Вестник МИЭП. 2015. № 3 (20). С. 42-47.0,4 п.л./0,2

9. Жакевич А.Г., Афанасьева Ю.С. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга инновационных процессов промышленного предприятия.// Вестник МИЭП. 2015. № 3 (20). С. 37-41.0,3/0,2п.л.

10. Жакевич А.Г. Интеграция современного органа контроллинга-управления в управленческую деятельность промышленных предприятий. Вестник МИЭП. 2015. № 4 (21). С. 54-59. 0,3 п.л.

11. Жакевич А.Г. Проблемы и перспективы развития легкой промышленности в регионах Российской Федерации.// Вестник МИЭП. 2014. №4 (17). С. 69-71, 0,3 п.л.

12. Жакевич А.Г. Особенности управления инновационной и инвестиционной деятельностью промышленного предприятия.// Вестник МИЭП. 2015. № 3 (20). С. 30-36. 0,4 п.л.

13. Жакевич А.Г. Импортзамещение: проблемы и перспективы. Вестник Международного института экономики и права. 2015. № 1 (18). С. 36-39.0,3п.л.

14. Жакевич А.Г. Анализ современного состояния и основных тенденций функционирования промышленности региона. В сборнике: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НАУКИ И БИЗНЕСА// Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса. 2015. С. 42-45. 0,3 п.л.

15. Жакевич А.Г. Влияние спада промышленности на социальное положение регионов России. В сборнике: СНГ: ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА //Сборник материалов второй ежегодной международной научно-практической конференции. Москва, 2015. С. 27-31. 0,3 п.л.