

УДК 65.011, 65.014

## СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИННОВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Е. А. Боргардт

*Тольяттинский государственный университет*

В. М. Носова

*ЗАО «Мотор-супер»*

Поступила в редакцию 7 октября 2013 г.

**Аннотация:** научная новизна исследования состоит в формировании концепции контроллинг-менеджмента промышленного предприятия, создающей целостное представление о сущности, структуре, функциях и инструментарии этой инновационной управленческой технологии, методическом обеспечении и решении комплекса задач по ее внедрению в систему управления организацией.

**Ключевые слова:** промышленность, контроллинг-менеджмент, система контроллинга, концепция контроллинга, генезис концепции контроллинга, инновации в управлении, самоконтроллинг, стратегическая навигация.

**Abstract:** the scientific novelty of this research is concept of controlling management for industrial enterprise, which creates a holistic view about the structure, functions and tools of this innovative technology management, methodological support and solving complex problems for its implementation in organization management.

**Key words:** industry, controlling management, controlling system, the concept of controlling, the genesis of the controlling concept, innovation in management, self-controlling, strategic navigation.

В настоящее время мир находится на этапе, когда на смену постиндустриальному укладу приходит период инновационной экономики. Устойчивость производственного развития зависит не только от качества и эффективности использования ресурсов, но и от соответствия изменениям, которые вызваны НТП. Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время, с одной стороны, все коммерческие предприятия и организации испытывают негативное влияние последствий мирового финансово-экономического кризиса на свою деятельность, а с другой – перед ними стоит задача перехода на инновационный путь развития, что обеспечит повышение конкурентоспособности в условиях вступления России в ВТО.

В условиях информационного общества и глобализации экономики все больше усложняется процесс управления бизнесом: резко сокращается отрезок времени, требующийся для выбора оптимального управленческого решения, возрастает число альтернативных вариантов и сложность каждого из них. В основе принятия эффективного управленческого решения лежит использование об-

работанной и систематизированной информации, отвечающей требованиям релевантности и оперативности. Все это приводит к необходимости разработки инструментария, обеспечивающего принятие эффективных стратегических и оперативных решений, а также их координацию, оценку качества работы подразделений организации. Создание такого инструментария за счет внутренних возможностей организации с использованием инновационных методов управления может стать решающим фактором успеха коммерческих организаций.

Практика убеждает, что наилучшим решением этой проблемы является контроллинг. Как справедливо заметил М. Хаузер, председатель наблюдательного совета Controller Akademie AG, «роль контроллера – это роль экономического лоцмана, помогающего капитану доставить корабль в порт» [1], так как в контроллинге учет, планирование и маркетинг интегрируются в единую систему с однозначно определенными целями, принципами менеджмента и способами их реализации, что существенно улучшает качество руководства предприятием. Контроллинг становится одним из ключевых факторов гарантии конкурентоспособности компании, так как он обеспечивает решение

целого ряда вопросов: устойчивость бизнеса и финансового состояния в меняющихся экономических условиях, выявление и реализация имеющихся у компании резервов повышения эффективности деятельности, своевременное и результативное внедрение инноваций, реализация миссии и стратегии предприятия и т.д.

В настоящее время существует потребность теоретического обоснования и методической разработки новых подходов, инструментов и методов управления крупными промышленными организациями. Потребность в разработке комплекса теоретических вопросов формирования системы контроллинг-менеджмента и ее внедрение в практику управления промышленными организациями обусловила актуальность темы исследования.

Таким образом, целью данной статьи является разработка методических подходов к созданию системы контроллинг-менеджмента как инновации в управлении промышленной организацией, обеспечивающей успешность ее долгосрочного развития за счет повышения эффективности менеджмента.

В настоящее время можно выделить шесть исторически возникших концепций контроллинга:

1) Р. Манн [2] и Х. Фольмут [3] придерживались концепции ориентации на управленческий учет, по сути представляющей собой совокупность методов и моделей управления затратами и бюджетирования и опирающейся на использование информационных технологий, данных бухгалтерского и управленческого учета;

2) Т. Рэйхманн [4], Д. Хан [5] определяли контроллинг с точки зрения концепции информационной системы, отличающейся от предыдущей уровнем принимаемых решений, приближаясь к стратегическому;

3) сторонники концепции планирования и контроля П. Хорват [6] и Д. Шнайдер [7] считали, что реализация процессного подхода в управлении требует координации, которую нельзя достичь формальными методами, поэтому значительно увеличивается роль лица, которое принимает решение. В данной концепции под контроллингом понимается обратная связь в контуре управления, которая выступает координатором стратегического и оперативного планирования в области производственных задач;

4) Х.-Ю. Кюппер, Й. Вебер, А. Зунд [8], А. Шмидт [9] полагали, что контроллинг заключается в управлении процессом управления, благодаря чему параметры управляемой системы удерживаются на траектории, заданной управляющей

системой (концепция координации). По сути происходит согласование функций управления;

5) благодаря Н. Г. Данилочкиной [10], С. Г. Фалько, А. М. Карминскому, Н. И. Оленеву [11] в концепции управления управлением была существенно расширена предметная область контроллинга, уточнены объекты, методы и модели, акцент перенесен с баз данных на системы управления знаниями;

6) Г. Пич, Э. Шерм, А. Беккер [12] предлагали рассматривать методологию и методику координации процесса в рамках концепции координации процесса принятия решения, где за счет стандартного набора процедур снижаются риски в процессе принятия решений и уменьшается субъективизм.

Генезис концепций контроллинга представлен на рис. 1. Проведенный анализ содержания основных концепций контроллинга и выполняемых им функций позволил уточнить определение контроллинга: это метафункция, представляющая собой координацию всех бизнес-процессов и ориентацию их на достижение заданных целей, что обеспечивает устойчивое развитие предприятия в изменчивой внешней среде. Понимание контроллинга как метафункции управления предлагается рассматривать с позиции самоконтроллинга, стратегической навигации и оптимизации интересов заинтересованных сторон.

Направление стратегической навигации сосредотачивает усилия контроллера на поддержке стратегического управления в ключе информационно-аналитической помощи в области стратегического планирования, анализа и контроля.

Система контроллинга должна создавать инструменты количественного измерения стратегических задач и потенциалов, условия автоматического решения оперативных задач. Понятие «самоконтроллинг» предполагает, что менеджер сам выполняет функции контроллера, а контроллер, в свою очередь, является своеобразным «тренером», он советует и содействует выполнению менеджером функций самоконтроллинга. Направление оптимизации интересов стейкхолдеров ориентируется на внешних клиентов компании, поддерживая баланс между внутренними интересами и интересами внешних клиентов. Контроллинг в решении своих задач (как в постановке целей, так и в интерпретации итогов) ориентирован вовне.

В качестве направления развития современной концепции контроллинга предложена модель системы контроллинг-менеджмента как инновации в управлении, способствующей повышению конкурентоспособности организации и ее адаптивности к изменениям внешней среды (рис. 2).

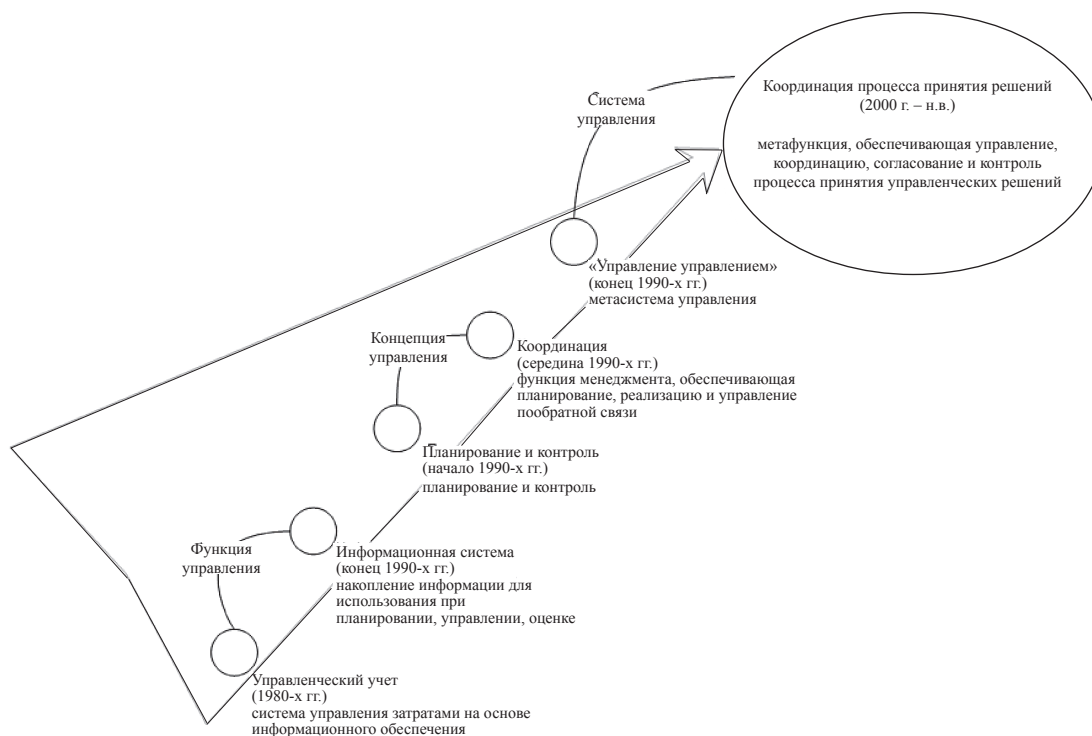


Рис. 1. Эволюция концепции контроллинга

Предложенная модель состоит из двух контуров, соответствующих уровням управления. Для уровня стратегического управления объектом системы контроллинг-менеджмента является стратегическая деятельность организации в целом и ее элементы, а для уровня оперативного управления – финансово-хозяйственная деятельность организации (НИ-ОКР, закупки, сбыт и т.д.). Различие в целях и задачах определяет различие в функциях и инструментах. В контуре стратегического контроллинга происходит взаимодействие с правлением, обеспечивающее долгосрочное существование и развитие организации в изменчивой внешней среде. В контуре оперативного контроллинга осуществляется взаимодействие с генеральным директором с целью ориентации процесса управления на достижение целей, стоящих перед организацией, определенных в контуре стратегического контроллинга.

Модель предполагает восходящее ступенчатое развитие системы контроллинг-менеджмента: от методологической, методической и информационной поддержки до философии и образа мышления руководителя как наивысшей степени развития.

В предлагаемой модели роль стратегического контроллинга состоит в разработке альтернативных стратегий развития предприятия, включая сравнительные характеристики и оценку возможности их

реализации, что повышает качество принимаемых правлением стратегических решений. Для принятой исполнительным органом стратегии развития контроллинг формирует систему показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей.

Служба стратегического контроллинга занимается поддержкой стратегического менеджмента на уровне правления, а служба оперативного контроллинга – на уровне генерального директора и его заместителей. Между собой службы осуществляют обмен необходимой методической, статистической, аналитической и другой информацией, необходимой им для текущей деятельности и координации всех планов организации.

Решения службы стратегического контроллинга являются обязательными для службы оперативного контроллинга.

Таким образом, модель позволит обеспечить согласованность стратегии организации и концепции контроллинга, взаимосвязь стратегии организации и текущих планов ее деятельности.

В современном мире ключевым направлением достижения экономического роста и повышения качества жизни населения является развитие инновационной деятельности, широкое распространение инновационных технологий, продуктов и услуг.

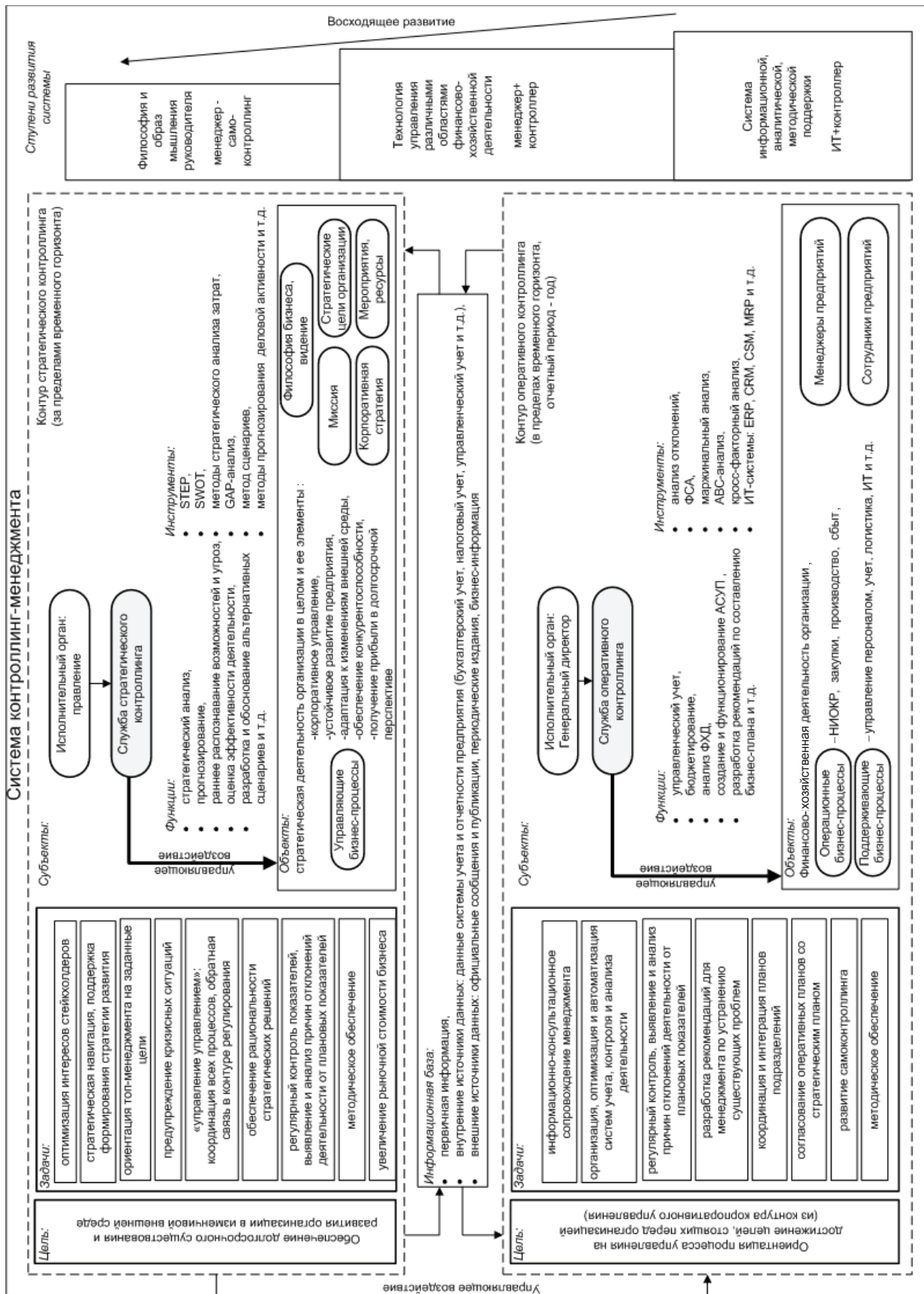


Рис. 2. Модель системы контроллинг-менеджмента



Й. Шумпетер первым в своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) ввел понятие «новые комбинации», одна из которых представляет организационные изменения, что по сути является прообразом современных трактовок инноваций в управлении [13].

Наиболее полным и всеобъемлющим является определение П. И. Ваганова, который представляет управленческие инновации в форме структурного, административного и информационного адаптационных механизмов [14, с. 35]. Д. В. Соколов и Е. И. Юркан определяют цель управленческих инноваций как обеспечение «эффективной настройки внутренней среды компании в соответствии с динамикой внешней среды» [15, с. 19].

А. Д. Ретнева считает, что «управленческие инновации – это то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, новых административных процессах и организационных структурах. Данные инновации заключаются в реализации творческой деятельности, направленной на разработку, создание новых управленческих методов и форм. Это приведет к переустройству системы управления, способствующей росту прибыли, а следовательно, к укреплению ее конкурентоспособности» [16]. Сущность категории «инновация», трактуемой как «новое знание», представ-

ляется наиболее актуальной. Так, по мнению П. Друкера, «посткапиталистическое» общество будет «обществом знаний» (knowledge society), где главные конкурентные преимущества организации из сферы доступа к ресурсам или финансам и обладания уникальными технологиями перейдут в сферу скорости инноваций, так как организации с большим темпом инноваций будут систематически выигрывать в конкурентной борьбе. В настоящее время в развитых странах 70–85 % прироста валового внутреннего продукта приходится на долю новых знаний, воплощаемых в инновационных технологиях производства и управления [17, с. 4], что позволяет сделать вывод о становлении общества, основанного на знании. Таким образом, знание, воплощенное в инновационной продукции, становится основным капиталом в обществе на постиндустриальной стадии его развития.

Анализ научных трудов, посвященных вопросам инноваций и инновационному управлению, позволил выделить их основные черты (рис. 3), особо отметив те, которые характеризуют инновации как управленческие. А. Н. Асаул [18] среди признаков отнесения инноваций к организационно-управленческим указывает также организационно-экономические результаты, что соответствует «новым элементам» и «изменениям» на рисунке.

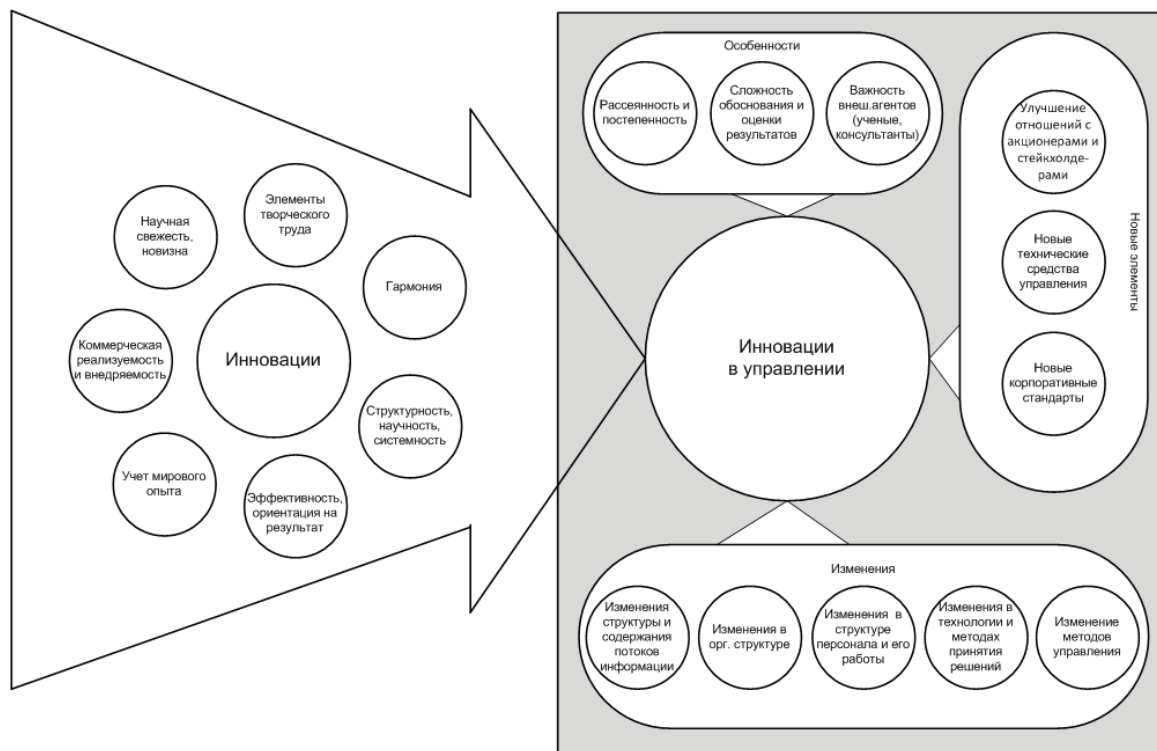


Рис. 3. Основные черты управленческих инноваций

Формирование системы контроллинга на предприятии с позиции метафункции менеджмента позволяет рассматривать его как инновацию в управлении, позволяющую повысить конкурентоспособность организации и ее адаптивность к изменениям внешней среды.

Активизация инновационной деятельности, превращение ее в ключевой фактор экономического роста ставит новые задачи перед теорией и практикой менеджмента. Инновационные процессы во многих компаниях протекают слишком тяжело, поскольку управленческие системы не только не способствуют, но и замедляют инновационные процессы или даже блокируют их, а иногда полностью убивают инновации. Это результат того, что многие компании все еще применяют управленческие методы, разработанные много лет назад, управленческие инструменты, спроектированные не для инноваций и изменений, а для рутинных операций.

Становится очевидным, что при управлении инновациями менеджеры больше не могут исполь-

зовать старые управленческие теории, поэтому они вынуждены разрабатывать и применять новые подходы к управлению, для того чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

Предлагаемая модель системы контроллинга построена на идеях и разработках отечественных экономистов и отдельных элементах передовых зарубежных управленческих технологий. Это позволило разработать инновационную технологию менеджмента, отвечающую требованиям системности, комплексности и сбалансированности, базирующимся на применении индивидуального набора управленческих инструментов для конкретной организации.

Систему контроллинга также характеризует научная новизна и структурность, что позволяет отнести ее к управленческим инновациям (рис. 4).

Среди специфических черт управленческих инноваций, которые присущи предлагаемой системе контроллинга, стоит также отметить сложность обоснования необходимости изменений и оценку степени готовности к ним служб предприятия.

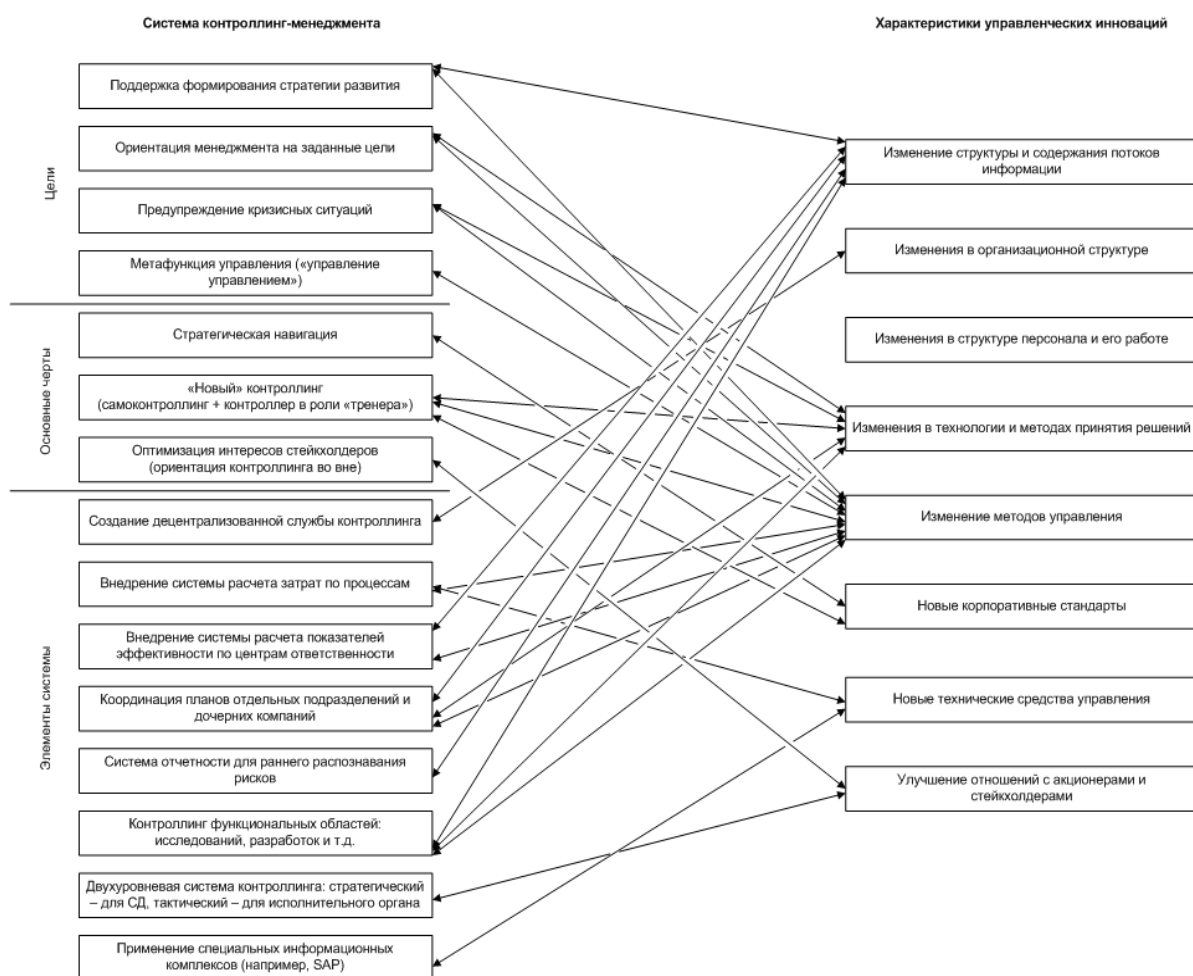


Рис. 4. Система контроллинг-менеджмента как управленческая инновация

Кроме того, велика роль внешних агентов (учебных, консультантов), а результаты внедрения оценить довольно сложно: они, как правило, выражены качественными изменениями.

Создание инноваций в управлении на основе такого подхода способствует достижению эффективности, прибыльности, конкурентоспособности бизнеса и максимизации его стоимости.

Известно, что машиностроение – крупнейший потребитель и производитель инноваций в экономике.

Машиностроение в России является «сердцем» промышленности. Сложность и комплексность этой отрасли предопределяет ее лидирующую позицию по числу занятых (35 % от трудоспособного населения) и по стоимости выпускаемой продукции (20 % от всей продукции, выпускаемой промышленными предприятиями) [19]. В Поволжье на долю машиностроения приходится треть всей промышленной продукции. Сегодня именно машиностроение стало основной точкой долгосрочного роста, модернизации промышленного комплекса региона. При этом вопросы управления являются крайне актуальными для машиностроения, так как, несмотря на значительную проработанность, качество управления оставляет желать лучшего: по данным исследования, проведенного в марте 2013 г. УК «Арсагера», отраслевой индекс управления машиностроения равен –1 (для сравнения: в финансовом секторе он равен 63), что является самым худшим показателем среди всех отраслей [19].

Одним из самых значимых секторов машиностроительного комплекса является автомобилестроение, что определяется его значительным вкладом в отечественную экономику: автомобильная промышленность создает 1 % ВВП. Так как автомобильное производство тесно связано кооперацией с предприятиями химической, металлургической, легкой, электронной и электротехнической промышленности и т.д., оно обеспечивает, кроме того, дополнительную занятость в этих отраслях, создавая тем самым с помощью мультипликативного эффекта порядка 4,5 млн рабочих мест [20].

Для Приволжского федерального округа автомобилестроение является системообразующим. Крупные заводы-производители (АвтоВАЗ, КамАЗ, УАЗ) сосредотачивают вокруг себя множество поставщиков и производителей сырья и комплектующих. Развитие самих предприятий и их окружения – один из важнейших факторов роста экономики региона. Среди ограничивающих факторов развития можно отметить износ основных средств

(в частности, основного производственного оборудования), недостаток современных технологий, низкую гибкость производства, нехватку профессионального управления, отставание ассортимента ряда производимой продукции.

Вступление России в ВТО окажет колоссальное влияние на развитие автомобилестроения страны, а значит, и на экономику Приволжского федерального округа. По данным агентства Moody's, от вступления в ВТО пострадают многие отечественные автопроизводители, в первую очередь КамАЗ и ГАЗ, так как их продукция часто неконкурентоспособна на мировом рынке, а возможности улучшения операционной эффективности ограничены. Для удержания своих позиций на отечественном рынке и расширения долей на зарубежных рынках компаниям необходимы коренные изменения, направленные на повышение гибкости производства, увеличения скорости и качества реакции на внешние (тенденции рынка и экономики) и внутренние (процессы компании) изменения. Каждое управленческое решение должно быть выверенным и основанным на точных качественных данных.

ОАО «КамАЗ» – это крупное предприятие, выпускающее грузовой коммерческий и специальный военный транспорт, с ежегодным оборотом более 73 млрд руб. и сбытовой сетью, представленной более чем в 40 странах. В структуру предприятия входят более 150 различных организаций как в Российской Федерации, так и за ее пределами. Непосредственно технологическая цепочка представлена двенадцатью крупными заводами, сосредоточенными на территории Республики Татарстан (г. Набережные Челны).

Посткризисное восстановление рынка, разработка и принятие на государственном уровне Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, укрепление союза со стратегическим партнером – компанией «Даймлер», вхождение ОАО «КамАЗ» в формирующийся в рамках ГК «Ростехнология» холдинг «РТ-Авто», вступление России в ВТО привели к необходимости пересмотреть среднесрочную программу развития группы организаций «КамАЗ» и определить ключевые цели, направления и действия, которые обеспечили бы долгосрочное устойчивое развитие компании.

Программа стратегического развития разработана с учетом целей и интересов акционеров ОАО «КамАЗ». Российская Федерация видит в компании «КамАЗ» отраслеобразующее предприятие и крупного экспортера коммерческого транс-

порта, как это сформулировано в Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, а крупный акционер компания «Даймлер» – сильного регионального игрока. Стратегическое видение развития компании: «КамАЗ» – национальный отраслевой лидер и крупный международный игрок в партнерстве с «Даймлер», адаптивная, эффективная, глобальная компания. Реализация программы стратегического развития обеспечивается скоординированным выполнением стратегий бизнес-единиц и ключевых функциональных стратегий, системой планирования и реализации годовых бизнес-планов, внедрением KPI на всех уровнях управления.

Это, безусловно, актуализировало потребность организации не только в технологических, но и в управленческих инновациях, в частности вопрос о необходимости для ОАО «КамАЗ» внедрения системы контроллинг-менеджмента для достижения адаптивности и эффективности деятельности предприятия в рамках стратегических партнерств с мировыми лидерами авторынга.

Анализируя внутренние процессы деятельности предприятия, можно выявить следующие предпосылки внедрения системы контроллинг-менеджмента. Построению эффективного управления препятствует ряд факторов стратегического и оперативного уровней. ОАО «КамАЗ» действует в условиях динамичной изменчивой среды, что повышает требования к действиям, предпринимаемым в системе управления на всех уровнях, особенно на уровне стратегического управления, где формируется план развития организации и принимаются важнейшие решения по его дальнейшей реализации. Действия высшего руководства предприятия должны быть максимально скоординированы, основываться на своевременной и точной информации. Крайне большой поток информации, поступающей высшему руководству, затрудняет этот процесс, что предопределяет необходимость системы контроллинг-менеджмента. Также существует множество внутренних проблем в сфере организационной структуры (сложная, многоуровневая), системы информационного обеспечения и отчетности (отдельные информационные продукты не интегрированы в единую систему), производства продукции и процесса закупок (большое количество запасов, нерациональное хранение и расходование их) и т.д. Наличие внутренних проблем, с одной стороны, мешает качественной реализации функций управления, а с другой – требует появления системы разработки планов в координации со стра-

тегией всей организации, их координации и своевременного реагирования на возникающие отклонения, что также является предпосылкой необходимости появления на ОАО «КамАЗ» контроллинг-менеджмента как системы, включающей в себя решение проблем стратегического блока (стратегический контроллинг) и тактической ежедневной деятельности (тактический контроллинг) как базы для создания первого вышеназванного элемента.

При создании системы контроллинга на конкретном предприятии важное значение имеет определение требований к этой системе на основе внешних и внутренних факторов влияния.

В результате отраслевого анализа, а также исследования существующих внутренних проблем в организации выявлены следующие факторы (рис. 5), влияющие на формирование системы контроллинг-менеджмента для ОАО «КамАЗ»:

– размер предприятия: оборот – 73,77 млрд руб., число занятых – 62 000 сотрудников;

– производственная программа: серийные автомобили и спецтехника для строительства, добывающих отраслей, коммунального хозяйства и т.д. (45 видов авто и шасси), запчасти, электроагрегаты, двигатели и силовые агрегаты, автобусы;

– организация: дивизиональная (дочерние компании);

– рынок сбыта: международный, сборочные заводы в России, Вьетнаме, Иране, Казахстане, Пакистане, Индии; продажи в 43 странах мира; жесткая конкуренция со стороны импортных производителей;

– рынок снабжения: закупка многочисленных полуфабрикатов и сырья у различных поставщиков;

– технология: высокие затраты на исследование и разработки новых видов продукции, длительный цикл разработки, множество идей различной направленности;

– организационно-правовая форма собственности: ОАО. Система корпоративного управления, необходимость взаимоувязки целей акционеров, высшего руководства и менеджмента организации на местах, а также их координации и корректировки.

Рассмотренные факторы предопределяют основные требования к системе контроллинг-менеджмента для ОАО «КамАЗ».

ОАО «КамАЗ» – крупное предприятие тяжелого автомобилестроения со сложной организационной структурой (дочерние общества и компании). При данных характеристиках предприятия руко-



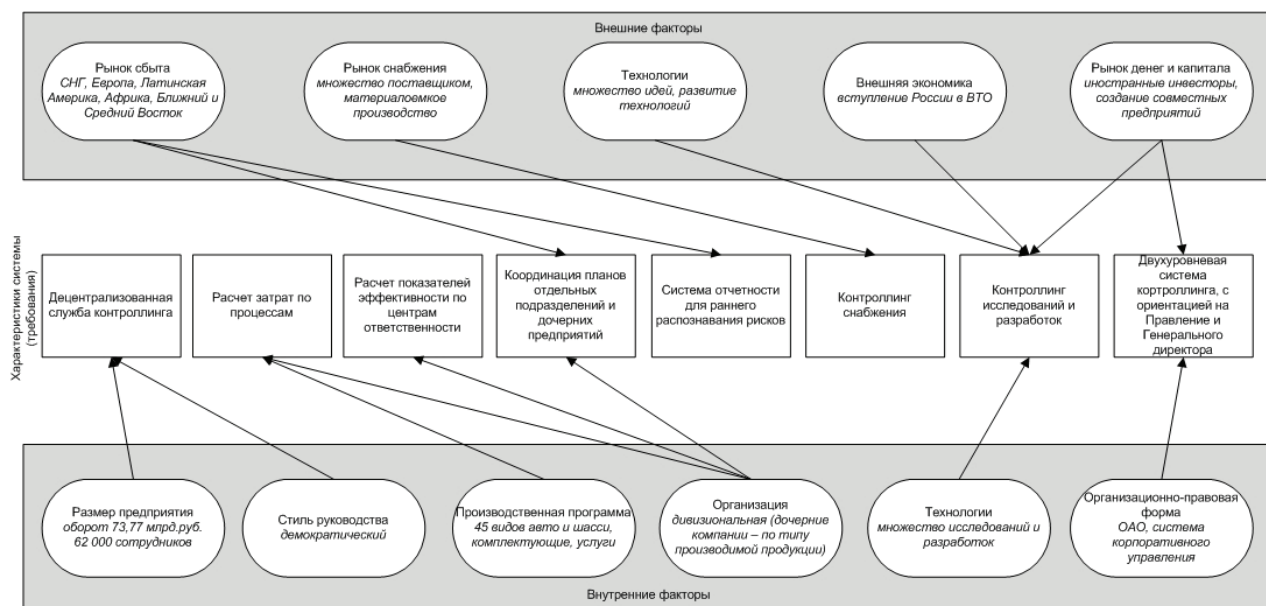


Рис. 5. Факторы и требования системы контроллинг-менеджмента ОАО «КамАЗ»

водству становится все сложнее принимать многочисленные решения без компетентной оценки их экономической эффективности. Наиболее результативным в данной ситуации является создание штабного подразделения контроллинга с децентрализованными отделами контроллинга в различных сферах деятельности предприятия. Штабное подразделение не сможет давать указания или принимать решения по линейным подразделениям компании, но оно сумеет снизить рабочую нагрузку на менеджмент в плане подготовки к принятию решений. Децентрализованные подразделения контроллинга в данном случае будут иметь дисциплинарное подчинение руководителю подразделения, к которому он относится, а профессионально – к центральному подразделению контроллинга. Для того чтобы избежать конфликта интересов, следует ввести положения, регулирующие полномочия непосредственного начальника и центрального подразделения контроллинга. Дополнительно возможно создание проектных групп для решения отдельных задач (например, выпуск новой продукции) с матричным подчинением.

Ввиду обширной производственной программы и сложного затратного процесса изготовления, в который вовлечено множество подразделений и дочерних компаний, следует внедрить систему контроллинга для общей координации планов различных подразделений, а также расчет затрат по процессам и более точные методы калькулирования.

Система контроллинга должна работать с ориентацией на МСФО, так как у компании есть ино-

странные инвесторы, совместные предприятия с иностранными компаниями.

Рынки сбыта стран СНГ и России достаточно рискованные и нестабильные, в связи с чем система контроллинга должна обладать способностью раннего распознавания рисков для корректировки деятельности предприятия. Кроме того, это обусловливается вступлением России в ВТО, а значит, и обострением конкуренции.

Так как производство материалоемкое, с большими объемами, массовое, то поставщикам следует уделять особое внимание. В данном случае речь идет о контроллинге снабжения, суть которого должна состоять в контроле текущих связей с существующими поставщиками и предоставлении многофакторной качественной информации при выборе новых.

С одной стороны, предприятия машиностроения находятся в постоянной жесткой конкуренции, обуславливающейся изменениями в технологии производства и конструкции продукции. С другой стороны, при разработке и внедрении новых видов тяжелых авто и их отдельных элементов требуются значительные материальные, финансовые и трудовые затраты. В данном случае контроллинг должен обеспечивать анализ множества предлагаемых проектов и выбор наиболее эффективных из них с точки зрения прибыли и стратегии компании.

Ввиду того, что необходимость управления порождает ряд проблем (проблемы выработки стратегии в условиях крайней загруженности ме-

менеджмента и высокой динамичности внешней среды, эффективной реализации стратегии, «асимметричности» движения информации между членами правления, генеральным директором и топ-менеджментом и т.д.), действие контроллинга в системе управления должно быть разделено на 2 уровня, стратегический контроллинг, взаимодействующий с правлением, и оперативный контроллинг, ориентированный на генерального директора и менеджеров организации.

Влияние факторов и требований к системе контроллинг-менеджмента на ее характеристики представлено на рис. 5.

На основе анализа научной литературы, а также опыта российских компаний предложен следующий алгоритм внедрения системы контроллинг-менеджмента в ОАО «КамАЗ» (рис. 6), который позволит систематизировать работу по внедрению системы контроллинг-менеджмента в исследуемой организации.

На основе миссии, стратегии и желаемого состояния компании принимается решение о необходимости создания службы контроллинга. На этом этапе следует учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию, а также ее текущее состояние.

Далее определяются и утверждаются основные характеристики системы контроллинг-менеджмента, такие как философия контроллинга и требования к системе контроллинг-менеджмента, на базе которых определяются место службы контроллинга на предприятии, объекты контроллинга, степень централизации контроллинга, а также проводится реорганизация структуры управления и формируются центры ответственности.

На основании выбранных характеристик системы контроллинг-менеджмента разрабатывается положение о службе контроллинга. Далее проводится отбор персонала в форме найма новых сотрудников или перевода и обучения сотрудников из других подразделений организации.

На следующем этапе (построение фундамента контроллинга) формируется информационная база контроллинга, совершенствуется система документооборота, система учета затрат, внедряются информационные системы управления. На базе этого фундамента происходит построение системы: выбор инструментария контроллеров, создание нормативной базы, совершенствование систем учета, отчетности, планирования.

Далее необходимо оценить эффективность этой системы. Поскольку вся система управления основана на контроллинге и любой положительный

эффект – это результат функционирования системы в целом, то для оценки эффективности работы предприятия после внедрения контроллинга можно сравнивать различные показатели деятельности этого предприятия до и после.

Результаты внедрения контроллинга или отдельных его элементов, описанные в литературе («IntelCont», «Ремпуть», «Винный Мир Холдинг», Братский алюминиевый завод и т. д.), выражены, как правило, не количественными показателями, а представляют собой качественные изменения: сокращение времени предоставления информации для принятия управленческих решений, увеличение ее достоверности, повышение качества принятия управленческих решений и т.д.

По прогнозным оценкам экспертов для ОАО «КамАЗ», в результате внедрения данной системы производительность труда управленческих кадров увеличится на 9,6 %, эффективность каждого принятого решения в среднем возрастет на 11 %, эффект от принятия долгосрочных финансовых решений на основе контроллинговых мероприятий составит почти 20 %.

Кроме того, повысится финансовая устойчивость и инвестиционная привлекательность компании. Внедрение предложенной системы контроллинг-менеджмента также будет способствовать оптимизации системы планирования, структурированию информации и повышению эффективности планирования.

Инновационное развитие предприятия невозможно без совершенствования системы управления предприятием с учетом национальной специфики российского менеджмента. Наилучшим решением этой многоаспектной проблемы является контроллинг, интегрирующий функции менеджмента в единую систему с однозначно определенными целями, принципами и способами их реализации, что существенно улучшает качество руководства предприятием.

В работе изучены и систематизированы основные концепции контроллинга, а также выполняемые им функции, что позволило уточнить определение контроллинга как метафункции управления. Определены характеристики управленческих инноваций, а также выдвинут и доказан тезис о том, что система контроллинга является управленческой инновацией. Для решения задач управления предложена модель системы контроллинга, устанавливающая взаимосвязь между целями, субъектами и объектами контроллинга, его инструментарием и информационной базой предприятия, предназначенная для обеспечения устойчивого

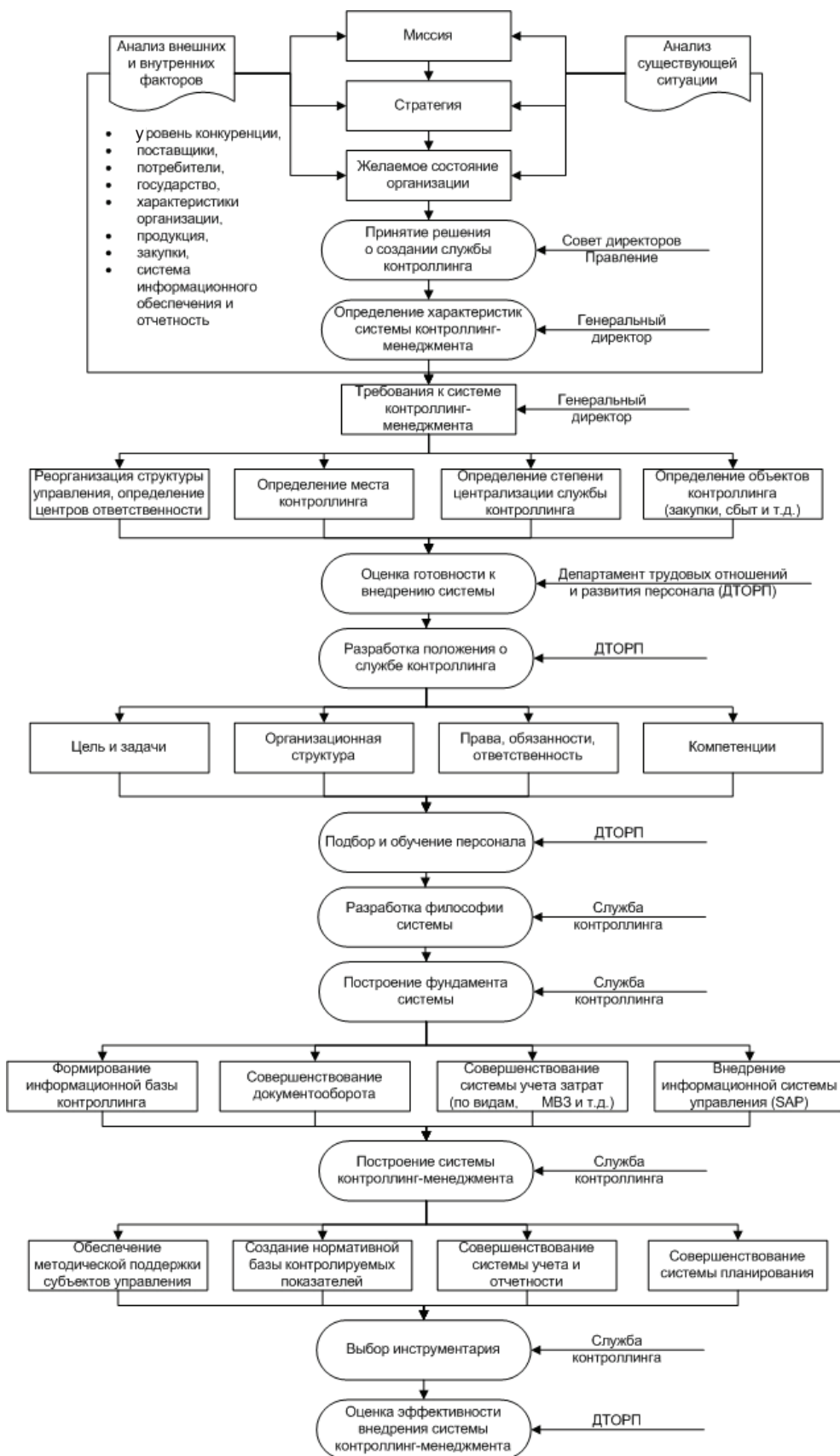


Рис. 6. Этапы внедрения системы контроллинга-менеджмента в ОАО «КамАЗ»

развития предприятия в изменчивой внешней среде за счет ориентации процесса управления на достижение целей предприятия (навигация) и координации всех бизнес-процессов. Разработан алгоритм рационального внедрения (этапы) системы контроллинга, основанный на анализе факторов влияния и предпосылок, с определением ответственных исполнителей.

Применение контроллинга способно решить ряд проблем в системе управления ОАО «КамАЗ» в сфере высшего руководства предприятия, отдельных менеджеров, структурных подразделений и сотрудников, что позволит предприятию укрепить свои позиции и успешнее противостоять вызовам, которые несет в себе вступление России в ВТО.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Интервью с Мартином Хаузером (Martin Hauser), председателем наблюдательного совета Controller Akademie AG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ca-controlling.ru/engine\\_static/controlling-akademie.ru/index.html](http://ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/index.html)
2. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
3. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
4. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты : пер. с нем. / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. – 1999. – № 5.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
6. Концепция контроллинга : управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. / Hogvath&Partners ; 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
7. Schneider D. Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung / D. Schneider. – Wiesbaden, 1992.
8. Kupper H.-U. Zum Verstandnis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung / H.-U. Kupper, J. Weber, A. Zund // Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60, 28–293 On the Notion of «Controlling». Theses for a Consensus. – 1990.
9. Schmidt A. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung / A. Schmidt. – Frankfurt u.a. M. : Lang «Controlling» as Tool for the Coordination of Management, 1986.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина [и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 279 с.
11. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 259 с.
12. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3.
13. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Директ-Медиа, 2007. – 400 с.
14. Ваганов П. И. Методологические проблемы управленческих инноваций / П. И. Ваганов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 225 с.
15. Соколов Д. В. Управленческие инновации : механизмы реализации : учеб. пособие / Д. В. Соколов, Е. И. Юркан. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.
16. Ретнева А. Д. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности / А. Д. Ретнева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/2793.pdf>
17. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / А. Е. Абрамшин [и др.]. – М. : Вита-Пресс, 2001. – 139 с.
18. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул. – М. : Изд-во МГПУ, 2002. – 76 с.
19. Исследование корпоративного управления в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://arsagera.ru/analitika/issledovanie\\_korporativnogo\\_upravleniya\\_v\\_rossii/](http://arsagera.ru/analitika/issledovanie_korporativnogo_upravleniya_v_rossii/)
20. Россия в цифрах. 2011 : крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2011. – 581 с.

Тольяттинский государственный университет

Боргардт Е. А., кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Менеджмент организации»

E-mail: [caha999@mail.ru](mailto:caha999@mail.ru)

Тел.: 8 (8482) 53-92-44

ЗАО «Мотор-супер»

Носова В. М., экономист

E-mail: [queerlala@yandex.ru](mailto:queerlala@yandex.ru)

Тел.: 8 (917) 975-95-53

Togliatti State University

Borgardt E. A., Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department of Company Management

E-mail: [caha999@mail.ru](mailto:caha999@mail.ru)

Тел.: 8 (8482) 53-92-44

JSC «Motor-super»

Nosova V. M., Economist

E-mail: [queerlala@yandex.ru](mailto:queerlala@yandex.ru)

Тел.: 8 (917) 975-95-53