

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И КОНТРОЛЛИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Русакова Татьяна Николаевна,

магистрант факультета экономики и финансов,

e-mail: 70144061@online.muiiv.ru,

Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва,

Зуева Ирина Анатольевна,

д-р экон. наук, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, налогообложения и таможенного дела,

e-mail: jzueva@muiiv.ru,

Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва

В статье исследуются проблемы и вопросы разработки и становления систем внутреннего контроля и контроллинга на промышленных предприятиях. На примере одного из крупных промышленных предприятий рассмотрены основные этапы разработки и внедрения системы контроллинга, применяемые при этом процедуры и методы. Обращается внимание на базовые элементы такой системы и их формирование с учетом отраслевой специфики деятельности промышленного предприятия. Раскрываются основные элементы формирования концепции системы контроллинга предприятия, а также составляющие механизма контроллинга. Выявляются типичные проблемы, с которыми сталкиваются руководители промышленных предприятий при разработке и внедрении таких контрольных систем. Исследуется алгоритм внедрения контроллинга на предприятиях. Делается ряд обобщающих выводов и заключений по особенностям современного этапа разработки и внедрения систем контроллинга. На примере конкретного предприятия определяется круг актуальных задач и конкретизируются первоочередные функции разработки механизма организации системы контроллинга.

Ключевые слова: задачи контроллинга, функции контроллинга, проблемы контроллинга, система контроллинга, механизм контроллинга, алгоритм контроллинга, внутренний контроль, система управления

MODERN TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL CONTROL AND CONTROL SYSTEMS AT RUSSIAN ENTERPRISES

Rusakova T.N.,

master's student of the faculty of economics and finance,

e-mail: 70144061@online.muiiv.ru,

Moscow Witte University, Moscow,

Zueva I.A.,

doctor of economics, head of the department of accounting, taxation and customs,

e-mail: jzueva@muiiv.ru,

Moscow Witte University, Moscow

The article examines the problems and issues of the development and formation of internal control and controlling systems at industrial enterprises. On the example of one of the large industrial enterprises, the main stages of the development and implementation of a controlling system, the procedures and methods used in this, are considered. Attention is drawn to the basic elements of such a system and their formation, considering the sectoral specifics of an industrial enterprise. The main elements of the formation of the concept of the enterprise controlling system, as well as the components of the controlling mechanism are revealed. It identifies typical problems faced by industrial managers in the development and implementation of such control systems. An algorithm for

introducing controlling at enterprises is investigated. A number of generalizing conclusions and conclusions are made on the features of the modern stage of development and implementation of controlling systems. On the example of a specific enterprise, the range of actual tasks is determined and the priority functions of developing a mechanism for organizing a controlling system are specified.

Keywords: controlling tasks, controlling functions, controlling problems, controlling system, controlling mechanism, controlling algorithm, internal control, control system

DOI 10.21777/2587-554X-2020-3-64-71

Введение

Вопросам построения и внедрения системы контроллинга как структурной составляющей процесса управления на промышленном предприятии в настоящее время уделяется все больше внимания. Наличие дефицита специалистов в данной области, а также отсутствие разработок в нормативном и отраслевом регулировании контроллинга значительно затрудняют его формирование в рамках условий конкретного предприятия.

Эффективность функционирования контрольной системы зависит от тщательной проработанности процедур организации систем внутреннего контроля на предприятии, в том числе, и в форме контроллинга. Грамотно проработанный механизм внедрения контроллинга является залогом его эффективности в ходе функционирования [1].

Зарубежная и отечественная экономическая наука и практика позволила накопить достаточно большой опыт как теоретических основ построения систем внутреннего контроля и контроллинга, так и их практического применения [2; 3; 4]. Однако по сей день существуют проблемы практического их воплощения, особенности внедрения систем контроллинга на российских предприятиях исследованы недостаточно. Сложные экономические условия функционирования предприятий, экономические санкции и процессы импортозамещения продукции – все это требует в сложившихся условиях внедрения в управляющие системы современных форм внутреннего контроля, в том числе, в формате контроллинга. Это позволяет выстроить действенную эффективную систему управления и выработать механизмы мониторинга и контроля результативности деятельности и достигаемых при этом финансовых результатов.

1. Современные проблемы развития системы контроллинга на российских предприятиях

Для современных российских промышленных предприятий существует острая необходимость в налаживании работы эффективной системы управления всеми видами деятельности и подразделениями с целью обеспечения успешного развития предприятия, несмотря на существующие риски и угрозы.

При внедрении системы контроллинга на крупных промышленных предприятиях России достаточно часто возникает ряд проблем, о наличии которых высшее руководство нередко заранее не предполагает [7; 8]. Основными причинами, которые препятствуют внедрению системы контроллинга в российских компаниях, на наш взгляд, являются следующие:

1) непроработанность на практическом уровне вопросов формирования комплексных информационных систем, соответствующих требованиям конкретной компании (в связи с этим отечественные компании вынуждены приобретать информационные системы за рубежом, а это требует существенных затрат);

2) отсутствие как таковой информации об отечественной практике внедрения систем контроллинга (как элемент системы управления контроллинга часто относится к закрытой непубличной информации);

3) недооценка и игнорирование проблем развития и состояния внешней среды предприятия и отсутствие в компаниях системы управления рисками, что характерно для построения современных систем внутреннего контроля;

4) отсутствие координации в деятельности различных структурных подразделений предприятия, а также трудности в коммуникационном процессе;

5) высокие затраты по внедрению систем контроллинга (в том числе затраты по обучению специалистов в данной области, по приобретению информационных систем, по формированию нового подразделения);

6) непостоянность финансовой политики многих компаний или ее несистемность, а отсутствие при этом целей и стратегии не позволяют отслеживать их реализацию;

7) неразработанность документов в рамках систем контроллинга на нормативно-отраслевом уровне;

8) недостаточное количество российских специалистов в области построения и развития систем контроллинга.

2. Механизм и этапы формирования системы контроллинга на предприятии

В настоящее время системы контроллинга в том или ином виде создаются на крупных российских предприятиях, в основном на промышленных. Некоторые предприятия стали использовать систему контроллинга по причине того, что их владельцами являются иностранные компании, которые желали повысить эффективность управления на них, используя западный опыт. Другие предприятия самостоятельно пришли к решению о необходимости внедрения системы контроллинга с целью повышения эффективности своей работы. Для этих предприятий большое значение имеет опыт внедрения данной системы на отечественных предприятиях, поскольку ее функционирование приносит значительный положительный эффект [5; 6].

В нашем исследовании мы рассмотрим опыт становления и внедрения системы контроллинга на примере промышленного предприятия – Акционерного общества «Омское производственное объединение «Иртыш»» (далее – АО «ОмПО «Иртыш»»). Данное предприятие относится к группе предприятий, на которых совершенствование систем управления и повышение эффективности их деятельности было принято осуществлять в рамках внедрения системы контроллинга. Система контроллинга на предприятии представлена определенными подсистемами, которые и будут нами далее рассмотрены.

Методологическая подсистема контроллинга предполагает формулировку цели, задач, принципов, функций, методы и технологии, в том числе, характерные для сферы деятельности АО «ОмПО «Иртыш»». Процессная подсистема контроллинга представлена системой связей между бизнес-процессами, разработкой управленческих решений и информационным обеспечением деятельности предприятия.

Структурная подсистема контроллинга состоит из функциональной и организационной структур, системы внутренних связей рассматриваемой компании, коммуникационного процесса управляющего персонала. Техническая обслуживающая подсистема представлена соответствующими техническими устройствами и программами, системой документооборота и сетями связи.

На рисунке 1 отражены методологическая и процессная системы промышленного предприятия, которые представляют концептуальную основу системы контроллинга, а структурная и техническая – ее механизм.

В рамках данного исследования мы рассмотрим формирование механизма организации системы контроллинга на примере компании АО «ОмПО «Иртыш»». Для более целостного представления формируемой системы контроллинга компанией был разработан собственный алгоритм построения системы, адаптируемый к специфике условий деятельности предприятия.

Алгоритм внедрения системы контроллинга на предприятии как таковой представляет собой процесс определенных действий и мероприятий по реализации концепции организации системы контроллинга. На рисунке 2 представлен данный алгоритм, разработанный компанией с учетом специфики ее деятельности. Последовательность действий по внедрению системы контроллинга на АО «ОмПО «Иртыш»» позволяет сделать вывод, что данный процесс будет осуществляться в полном соответствии с системой стратегического планирования на предприятии.

Первым этапом внедрения системы контроллинга на АО «ОмПО «Иртыш»» явилась диагностика текущего положения предприятия на рынке, а именно, его финансового положения, внешней и вну-

тренней среды, а также уже существующих элементов контроллинга. Оценка положения предприятия выявила проблемные места в работе предприятия, слабые стороны и возможные угрозы для него, что позволило скорректировать его план развития в нужном направлении. Данный этап был необходим по причине того, что внедрение контроллинга требует достаточно значительных финансовых затрат, а точное представление о финансовом положении компании и его устойчивости позволит сформировать необходимое количество ресурсов на реализацию решения о внедрении системы.



Рисунок 1 – Формирование концепции и механизма системы контроллинга АО «ОмПО «Иртыш»»

Несмотря на то, что у АО «ОмПО «Иртыш»» сложился достаточно высокий уровень репутации и большой опыт работы на рынке, позиции предприятия на рынке необходимо было укреплять, нуждались в улучшении и показатели финансового состояния предприятия, и уровень конкурентоспособности. После корректировки плана развития компании, что явилось вторым этапом разработанного компанией алгоритма, был осуществлен переход к формированию основных базовых элементов системы контроллинга на предприятии.

В том случае, если бы диагностика текущего положения предприятия на рынке показала отсутствие существенных проблем, то этап корректировки плана развития предприятия можно было пропустить и перейти к следующей стадии внедрения системы контроллинга – разработке основных элементов системы контроллинга промышленного предприятия. Данный этап, по своей сути, является основой внедрения системы контроллинга на предприятии, поскольку от предложенного состава элементов будет зависеть эффективность внедряемой системы.

Рассмотрим каждую из обозначенных подсистем контроллинга промышленного предприятия применительно к АО «ОмПО «Иртыш»». Для начала уточним составляющие методологической подсистемы контроллинга, которые были приняты предприятием. Основной целью разработки механизма организации системы контроллинга в АО «ОмПО «Иртыш»» было поставлено повышение эффективности деятельности предприятия.

В рамках поставленной цели предполагалось решить следующие задачи:

- провести диагностику текущего положения АО «ОмПО “Иртыш”» и существующих начальных элементов контроллинга;
- сформировать систему контроллинга, адаптированную для АО «ОмПО “Иртыш”»;
- осуществить мероприятия по внедрению системы контроллинга в АО «ОмПО “Иртыш”»;
- оценить эффективность внедрения системы контроллинга, разработанной для компании.

Эффективная реализация обозначенных задач стала возможна на предприятии только с учетом того, что в процессе разработки механизма организации системы контроллинга на предприятии было достигнуто взаимодействие всех подразделений.

Первоочередными функциями разработки механизма организации системы контроллинга для АО «ОмПО “Иртыш”» явились:

- управленческая (эффективное принятие управленческих решений на предприятии);
- сервисная (эффективное информационное обслуживание системы контроллинга);
- контролирующая (эффективный контроль работы как самого промышленного предприятия, так и его структурных подразделений).



Рисунок 2 – Алгоритм внедрения системы контроллинга в АО «ОмПО “Иртыш”»

Одним из важнейших аспектов методологии организации системы контроллинга являются методы, которые обеспечивают реализацию его задач. Они достаточно разнообразны в силу того, что решение вышеуказанных задач охватывает различные области деятельности предприятия. Так, предприятием для диагностики своего текущего положения и существующих начальных элементов контроллинга использовались методы экономического анализа, анализа внешней и внутренней среды, SWOT-анализ.

При формировании системы контроллинга, адаптированной для условий конкретного промышленного предприятия, широко используются также методы сравнения, сопоставления, наблюдения. Уже само внедрение системы контроллинга на промышленном предприятии требует применения методов экспертной оценки, а оценка эффективности ее функционирования – методов экономического анализа. В рамках применения современных методик может быть применена система сбалансированных показателей как установление системы критериев и показателей оценки эффективности процессов, происходящих в компании.

3. Построение структурных подсистем контроллинга на предприятии

Исследование структурной подсистемы контроллинга в АО «ОмПО «Иртыш»» показало, что предстоящие изменения будут осуществляться посредством внедрения в деятельность предприятия отдельной службы контроллинга. Разветвленная и достаточно сложная структура управления данного предприятия, которая включает различного рода производственные и непроизводственные подразделения, является тем фактором, который требует систематического контроля над осуществляемой деятельностью.

Предполагается, что в АО «ОмПО «Иртыш»» система контроллинга будет выступать в качестве обслуживающего структурного подразделения, основной целью которого будет предоставление качественной информации по основным аспектам деятельности предприятия для управленческого персонала. Во главе службы контроллинга будет поставлен руководитель данного подразделения, который будет отвечать за реализацию принципов и функций контроллинга на предприятии и обеспечивать соответствующие условия для предоставления достоверной информации.

Как и любое другое подразделение предприятия, служба контроллинга требует необходимого числа персонала. Каждый из сотрудников службы контроллинга должен обладать соответствующей квалификацией. Так, начальник службы контроллинга должен в полной мере обладать знаниями в области бухгалтерского учета, плановой работы, хорошо владеть знаниями в части технологических направлений работы предприятия. Начальник службы также несет ответственность за представленные расчетные и прогнозные данные перед руководством предприятия.

Процессная подсистема контроллинга в АО «ОмПО «Иртыш»» представлена как любая финансово-экономическая служба определенной системой взаимосвязей с другими структурными подразделениями предприятия, основывающейся на движении информации. Предоставление информации в службу контроллинга АО «ОмПО «Иртыш»» осуществляется в сроки, установленные руководителем предприятия. Отдел, из которого поступает данная информация в службу контроллинга, отвечает за ее качество, точнее, непосредственно руководители тех отделов, откуда она поступила. В процессе обработки предоставленной информации сотрудники службы контроллинга АО «ОмПО «Иртыш»» получают определенные результаты, на основании которых формируются отчеты, в рамках которых оценивается эффективность работы подразделений и предлагаются корректировочные управленческие решения.

Технологическая подсистема контроллинга в АО «ОмПО «Иртыш»» сводится к выбору автоматизированной системы управления контроллингом, поскольку максимальный эффект от внедрения данной системы возможно получить при условии реализации автоматизированной системы сбора и анализа ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Традиционные информационные системы довольно часто неспособны предоставлять информацию по показателям прохождения процессов в информационных системах предприятия. Еще более проблематично получение такой информации о процессах, проходящих через различные информационные системы. Для решения таких задач предназначены специализированные системы мониторинга и анализа информации по процессам, протекающим в транзакционных системах. Выстраивая цепочки событий бизнес-процессов, получаемых из разрозненных учетных информационных систем, такие системы позволяют отслеживать и анализировать изменение показателей исполнения процессов в различных транзакционных системах. Одной из таких систем является продукт компании Software AG – ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM), который используется на рассматриваемом предприятии. Данный инструмент позволяет отслеживать и измерять эффективность выполнения бизнес-процессов.

В случаях, когда причины тенденций в изменении показателей не могут быть однозначно установлены, для выяснения причин отклонений проводится подключение к работе аналитиков бизнес-процессов.

Информационное обеспечение на предприятии является одним из важнейших компонентов системы контроллинга, поскольку принятие управленческих решений возможно только при своевременном поступлении информационных потоков, поэтому использование современной автоматизированной системы контроллинга позволит функционировать ей более результативно.

Таким образом, внедрение современной системы контроллинга включает ряд преобразований: изменение организационной структуры предприятия, формирование подсистем системы контроллинга, изменение системы автоматизации на более современную, внедрение как таковой службы, выполняющей функции контроллинга.

Заключение

В результате рассмотрения особенности формирования систем контроллинга на предприятиях промышленности был выявлен ряд проблем, решение которых нам видится в комплексном подходе внедрения систем контроллинга. В рамках данной статьи организация системы контроллинга была рассмотрена на примере достаточно крупного промышленного предприятия АО «ОмПО «Иртыш»». Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов и заключений:

1. Во-первых, в сложных экономических условиях растет интерес к внедрению в управленческие системы элементов внутреннего контроля и, в частности, контроллинга.

2. Разработка систем контроллинга под условия деятельности конкретного предприятия – это сложный процесс, предполагающий ряд предварительных этапов, связанных с предварительной оценкой внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

3. Система контроллинга как наиболее современная форма организации внутреннего контроля на промышленном предприятии предполагает внедрение постоянного мониторинга и контроля эффективности деятельности на всех участках, во всех процессах, подразделениях.

4. Внедрение современной системы контроллинга предусматривает одновременно систематизацию и регламентацию информационных потоков, применяемых программных средств, отлаживание более тесных взаимосвязей между подразделениями, их областей ответственности и место в контрольной среде компании.

Таким образом, разработка и внедрение системы контроллинга – это сложная управленческая задача, однако, при успешном ее решении промышленное предприятие получает ясную и полную картину результативности деятельности, эффективности использования всех видов ресурсов, а значит, может полноценно использовать выявляемые в ходе контроллинга резервы для более успешной реализации будущих стратегических направлений своей деятельности.

Список литературы

1. *Боргардт Е.А., Вишнякова М.В.* Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 78–86.
2. *Желтенков А.В., Сюзева О.В.* Проблемы развития систем контроллинга в промышленных организациях // Вестник МГОУ. – 2013. – № 2. – С. 51–65.
3. *Литвинова И.А.* Международный опыт эволюции контроллинга и его использование в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-3. – С. 100–107.
4. *Пайор С.В.* Теоретические аспекты контроллинга как современной системы управления предприятием // Инновационное развитие экономики: сборник научных трудов молодых ученых / отв. ред. А.Е. Миллер. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. – С. 199–204.
5. *Пустовалов В.В., Хончев М.А.* О необходимости внедрения системы контроллинга на предприятии // Экономические системы. – 2016. – № 3. – С. 42, 43.
6. *Собянин А.С.* К понятию контроллинга: концепция, сущность // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-3 (89). – С. 1150–1152.

7. Соколова О.Н., Иванайская Е.В. Контроллинг в менеджменте российских организаций // Известия Алтайского государственного университета. – 2015. – Т. 1, № 2 (86). – С. 177–180.

8. Хлевная К.В., Казакова Н.А. Актуальные проблемы развития концепции контроллинга // Финансовые стратегии и модели экономического роста России: проблемы и решения. – М., 2017. – С. 125–132.

References

1. Borgardt E.A., Vishnyakova M.V. Sistema kontrollinga kak sovremennaya koncepciya upravleniya // Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2015. – № 1 (31). – С. 78–86.

2. Zheltenkov A.V., Syuzeva O.V. Problemy razvitiya sistem kontrollinga v promyshlennyh organizacijah // Vestnik MGOU. – 2013. – № 2. – С. 51–65.

3. Litvinova I.A. Mezhdunarodnyj opyt evolyucii kontrollinga i ego ispol'zovanie v Rossii // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2019. – № 12-3. – С. 100–107.

4. Pajor S.V. Teoreticheskie aspekty kontrollinga kak sovremennoj sistemy upravleniya predpriyatiem // Innovacionnoe razvitie ekonomiki: sbornik nauchnyh trudov molodyh uchenyh / otv. red. A.E. Miller. – Omsk: Izd-vo OmGTU, 2016. – С. 199–204.

5. Pustovalov V.V., Honchev M.A. O neobhodimosti vnedreniya sistemy kontrollinga na predpriyatii // Ekonomicheskie sistemy. – 2016. – № 3. – С. 42, 43.

6. Sobyenin A.S. K ponyatiyu kontrollinga: koncepciya, sushchnost' // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2017. – № 12-3 (89). – С. 1150–1152.

7. Sokolova O.N., Ivanajskaya E.V. Kontrolling v menedzhmente rossijskih organizacij // Izvestiya Altajskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2015. – Т. 1, № 2 (86). – С. 177–180.

8. Hlevnaya K.V., Kazakova N.A. Aktual'nye problemy razvitiya koncepcii kontrollinga // Finansovye strategii i modeli ekonomicheskogo rosta Rossii: problemy i resheniya. – М., 2017. – С. 125–132.