

контроллинг в машиностроении

в чём проявляется эффективность контроллинга
на предприятиях машиностроения

Для многих российских частных предприятий внедрение системы контроллинга¹ не вызывает опасений с точки зрения управления затратами и эффективного финансового планирования. Однако для большинства машиностроительных производств данная проблема представляется особенно острой.

Чаще всего речь идет о выполнении функций контроля финансово-экономическими отделами и не более. Глобальный пересмотр подходов к созданию новых современных экономических моделей и их внедрению в закоренелую структуру управления представляется маловероятным. Тем не менее, многие попытки применения дают многообещающие показатели и вынуждают пересмотреть подходы к процессу создания системы контроллинга на машиностроительных производственных организациях.

Создание эффективной системы контроллинга на предприятиях машиностроения является одной из актуальных тем для российских теоретиков и практиков.

Руководители предприятий, повышая прибыльность и управляемость бизнеса, эффек-

Красненко И.Ю.
соискатель
факультета
экономики,
менеджмента
и информационных
технологий
Московского
государственного
индустриального
университета,
независимый
аудитор

¹ Контроллинг – система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрение в практику методов и средств современного менеджмента. Контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ, ставя во главу угла цели функционирования компании. Его основой является текущее сопоставление плановых и фактических показателей – *прим. ред.*

тивность производства, формируя кадровый резерв, все чаще обращаются к системе контроллинга.

Чем занимаются контролеры?

Основными субъектами системы управления контроллингом являются топ-менеджмент, руководители и контроллеры функциональных подразделений предприятия.

Контроллеры организуют и сопровождают управленческий процесс определения целей, планирования и контроля. Таким образом, они являются внутренними экономическими сотрудниками всех лиц, принимающих решения, выступая в роли навигаторов достижения целей.

В результате анализа практики функционирования подразделений контроллинга были определены следующие функциональные основы данных служб:

- разработка регламентов, методик, процедур и информационно-аналитическая поддержка процессов планирования и бюджетирования;
- реализация процедур разработки, координации, интеграции и проверки на правдоподобность планов и бюджетов;
- разработка методик и алгоритмов контроля реализации планов и бюджетов;
- координация и интеграция процессов управления в сфере разработок, закупок, логистики, производства, продаж, финансирования;
- построение системы управления затратами и ее информационно-методическая поддержка;
- разработка принципов функционирования и совершенствование работы корпоративной информационной системы;
- разработка методик и реализация процедур измерения, оценки и анализа отклонений;
- формирование требований к системе информационного менеджмента;
- консультации высшего руководства и координация работ по составлению стратегического плана предприятия;
- разработка методик и инструментов стратегического планирования, контроля, учета и анализа;

***производство
качественной
продукции требует
использования
соответствующих
технологий***

- предоставление текущей отчетности с комментариями для руководства;
- информационная поддержка менеджмента;
- ведение самостоятельных баз данных с целью конструктивного оппонирования руководителям подразделений в ходе процессов планирования, бюджетирования и контроля;
- проведение инвестиционных расчетов и информационно-аналитическая поддержка процессов управления проектами;
- составление итоговых отчетов для руководства и собственников [3, с.151].

Эффективность контроллинга в машиностроении

Отечественная и зарубежная практика подтверждает, что в первые два-три года функционирования предприятий имеет место факт снижения операционных затрат на 3-5%.

В учете затрат и бюджетировании подразделений, вопросах закупок и ремонтов, рост эффективности производства возможен в краткосрочной перспективе [4, с. 89].

Рост или снижение показателей рентабельности, повышение прибыльности, ликвидности и оборачиваемости – все это может быть результатом внедрения контроллинга на предприятиях машиностроения.

Контроллинг – составная часть финансового менеджмента. Поэтому для оценки степени его эффективности целесообразно использовать те же приемы и методы, что и для оценки менеджмента организации в целом.

К одному из критериев оценки эффективности контроллинга можно отнести технологичность качественной оценки. Она построена на экспертном мнении, и качество такой методики напрямую зависит от весовых коэффициентов и, конечно же, самих экспертов.

Для большинства руководителей машиностроительных предприятий очевиден и тот факт, что производство качественной продукции требует использования соответствующих технологий. А в структуре себестоимости многих машиностроительных предприятий технологические затраты составляют значительную часть [3, с.65].

***контроллеры
организуют
и сопровождают
управленческий
процесс
определения целей,
планирования
и контроля***

В настоящее время теория и практика создания службы контроллинга на предприятии создает весьма важную картину, отражающую его плюсы и минусы, так же как и любые суждения в этой области достаточно значимы и заслуживают внимательного рассмотрения и взвешивания, прежде чем будет приниматься управленческое решение.

Например, по Д. Хану результативность и эффективность менеджмента измеряется системой интегральных показателей. Для управления в целом – рентабельность собственного капитала (*Return On Equity*), для стратегического управления – рентабельность инвестиций (*Return On Investment*), для оперативного – сумма покрытия издержек [7, с.165].

Внедрение контроллинга: пять аргументов «за»

Необходимость появления на современных российских предприятиях систем контроллинга можно объяснить тем, что:

- 1) требования к системе управления формируются в нестабильной внешней среде;
- 2) координация внутренней работы системы управления способствует появлению методов и специфических подходов к усложненным принципам управления;
- 3) существует потребность в обеспечении значимой информацией и построении специальных систем информационного обеспечения управления;
- 4) необходимо синтезировать и интегрировать различные области знаний, чтобы ориентировать руководство предприятия на принятие решений и реализацию необходимых мер для создания эффективных подходов к системе управления предприятиями;
- 5) проведение эффективной реструктуризации на базе предприятий, работающих на принципах контроллинга, способствует общему росту научно-технического прогресса как на предприятиях машиностроения, так и во всех отраслях промышленности.

Таким образом, методологическая основа контроллинга представляет собой своеобразный

***в ходе внедрения
контроллинга
на предприятии
разрабатываются
технологии
эффективного
управления***

**в результате
внедрения
контроллинга
можно повысить
эффективность
системы
управления
предприятиями
не только
в текущем периоде,
но и в долгосрочной
перспективе**

механизм саморегулирования на предприятии, переводящий его на качественно новый уровень управления организацией.

Смысл внедрения контроллинга состоит не в моментальном и единовременном снижении затрат и росте экономической эффективности. Экономическая выгода заключается в том, что в ходе внедрения контроллинга на предприятии разрабатываются технологии эффективного управления. Они обеспечивают координацию деятельности по постановке задач и методик достижения стратегических и оперативных целей. В результате внедрения контроллинга можно повысить эффективность системы управления предприятиями не только в текущем периоде, но и в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – С. 423.
2. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 1998. – С. 495.
3. Слуцкий М.Л. Контролинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием. – М.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – С. 259.
4. Скотт Марк К. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. – С. 359.
5. Затраты на качество, или стоимость плохого качества. Все о качестве. Зарубежный опыт. / Вып. 9. – М.: НТК «Трек», 1999. – С. 40.
6. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Экономика, 1986. – С. 471.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 800.
8. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. – СПб.: Бизнес-Микро, 1999. – С. 288.

pn