

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Т. А. Куприянова

Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

Активное развитие любого предприятия, в том числе угледобывающего, зависит от эффективности действующей системы управления. И чем активнее происходят изменения во внешней среде, усиливается конкуренция на рынке энергоресурсов, тем острее встает вопрос выживания предприятия. Зачастую темпы изменения систем управления существенно отстают от темпов технологического развития предприятий. Разработка и внедрение контроллинга как технологии управления направлены на обеспечение достижения необходимого уровня развития как в оперативном, так и в стратегическом плане. Рассматриваются теоретические аспекты контроллинга, проводится сравнительный анализ существующих моделей, показана роль контроллинга в системе управления предприятием, описаны основные направления, по которым может осуществляться контроллинг. Представлены практические аспекты внедрения контроллинга в различных коммерческих структурах, в том числе на угледобывающих предприятиях.

Ключевые слова: *системы управления предприятием, контроллинг, угледобывающие предприятия, управление.*

Глобализация экономики и, как следствие, усиление конкурентной среды предъявляют к предприятиям все более жесткие требования, заставляя все больше внимания уделять поиску современных, эффективных и качественных моделей управления их деятельностью как в текущих аспектах, так и в сфере стратегического планирования.

Среди современных инструментов стратегического управления, применяемых в деятельности предприятий и организаций, одно из ключевых мест занимает контроллинг, который все более активно внедряется в хозяйственную деятельность предприятий.

Мировая практика применения контроллинга предусматривает использование двух моделей:

- англо-американской;
- немецкой (рис. 1).

Отличительной чертой англо-американской модели контроллинга является ее прикладной характер, проявляющийся в тесной взаимосвязи между менеджментом и контроллингом, а также в ориентированности на требования рынка и потребности клиентов. Кроме того, контроллинг рассматривается как один из обязательных элементов системы управленческого учета, включающий в себя планирование, оценку, обеспечение достоверности отчетности и подготовку внешней отчетности. Таким образом, англо-американская модель контроллинга отводит ему роль качественной характеристики управленческого учета (*management accounting*).

Немецкая модель контроллинга на раннем этапе своего развития, рассматривала контроллинг преимущественно как инструмент информационного обеспечения, ориентированный на результат и позволяющий осуществлять координацию системы управления. На современном этапе в немецкой модели контроллинг рассматривается как «совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур» [15]. Кроме того, сторонники немецкой модели придерживаются полностью диаметрально противоположного мнения о связи контроллинга и управленческого учета, поскольку рассматривают управленческий учет как один из элементов контроллинга.

Таким образом, в немецкой модели наибольшее внимание уделяется планированию с использованием интегрированной системы планово-контрольных расчетов на основе данных управленческого учета.

Российская практика использования контроллинга предусматривает конгломерацию как немецкой, так и англо-американской модели. В результате российская модель контроллинга представляет собой информационно-аналитическую и методическую систему поддержки менеджмента в процессе осуществления планирования, контроля, анализа и принятия решений. Стратегия развития контроллинга в России одобрена и поддержана программой Европейского Союза «Программа содействия и технической поддержки новых независимых государств бывшего Советского Союза и Монголии»



Рис. 1. Сравнительная характеристика моделей контроллинга

Источник: составлено автором на основе [4].

(ТАСИС) [13]. В результате этого в системе бухгалтерского учета происходят существенные изменения, которые способствуют более широкому применению управленческого учета и контроллинга российскими предприятиями.

Необходимость внедрения контроллинга в деятельность российских предприятий обусловлена такими факторами, как:

- своевременность и оперативность выявления негативных условий внутри организации;
- правильность постановки целей как перед руководством, так и перед менеджерами нижестоящих звеньев;
- необходимость выявления причин и оценка последствий в результате возникновения негативных ситуаций;
- обеспечение информационной поддержки производственного процесса на предприятии;
- необходимость прогнозирования результатов принимаемых управленческих решений под влиянием как внутренних, так и внешних факторов.

Основной целью контроллинга является ориентация процесса управления предприятием на достижение поставленных целей. Как правило, цели организации образуют «дерево целей», и для каждого уровня «дерева целей» формируется своя цель. Поэтому эффективность контроллинга в рыночных условиях значительно выше по сравнению с другими системами планирования и учета (рис. 2).

На сегодняшний день ситуация с контроллингом сложилась таким образом, что в теоретическом аспекте проводится достаточно много исследований, однако практических примеров применения контроллинга в деятельности российских предприятий очень мало.

Вопросам теории контроллинга посвящено достаточно большое количество научных работ как зарубежных, так и российских авторов. Так, основоположники концепции контроллинга Р. Манн [7] и Э. Майер, Г. Пич и Э. Шерм [11], Й. Вебер [2], Х.-Ю. Кюпер [1] и П. Хорват [16] рассматривают как теорию, так и практику применения контроллинга.



Рис. 2. Роль контроллинга в системе управления

Составлено автором.

Кроме того, их работы выступают в качестве основы для российских разработок в сфере контроллинга. Эти разработки сформулированы такими учеными, как С. Г. Фалько [14] и А. М. Карминский [5], Ю. Г. Одегов [9] и другие, внесшими существенный вклад в формирование философии контроллинга и возможности его применения в практической деятельности российских предприятий.

Анализ практики применения контроллинга свидетельствует о том, что в практической деятельности предприятий используется стратегический контролинг, притом что в теории контроллинга выделяют такие виды, как:

- стратегический;
- тактический;
- диспозитивный;
- оперативный.

Данный факт обусловлен тем, что в сложных экономических условиях собственники и менеджеры предприятий стараются не только сохранить текущее финансовое положение, но и обеспечить устойчивое финансовое положение в перспективе [3]. Кроме того, есть все основания утверждать, что данная тенденция сохранится и в дальнейшем.

Универсальность контроллинга как управленческой технологии состоит в том, что его могут использовать предприятия различных масштабов и видов деятельности. Кроме того, контролинг может осуществляться в разрезе различных объектов, функционирующих в структуре предприятия (рис. 3).

Наиболее часто внедрение контроллинга в России осуществляется на крупных предприятиях или в холдингах, объединяющих несколько крупных производителей.

Так, АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» (ЕВРАЗ ЗСМК), входящее в холдинг «ЕвразХолдинг», осуществляющее производство металлопроката строительного сортамента и являющееся крупнейшим металлургическим комбинатом России, разработало целую концепцию контроллинга. Данная концепция представляет собой систему управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на базе синтеза управленческого учета и экономики предприятия. В рамках системы осуществляются постановка целей (по предприятию в целом и по всем структурным подразделениям),

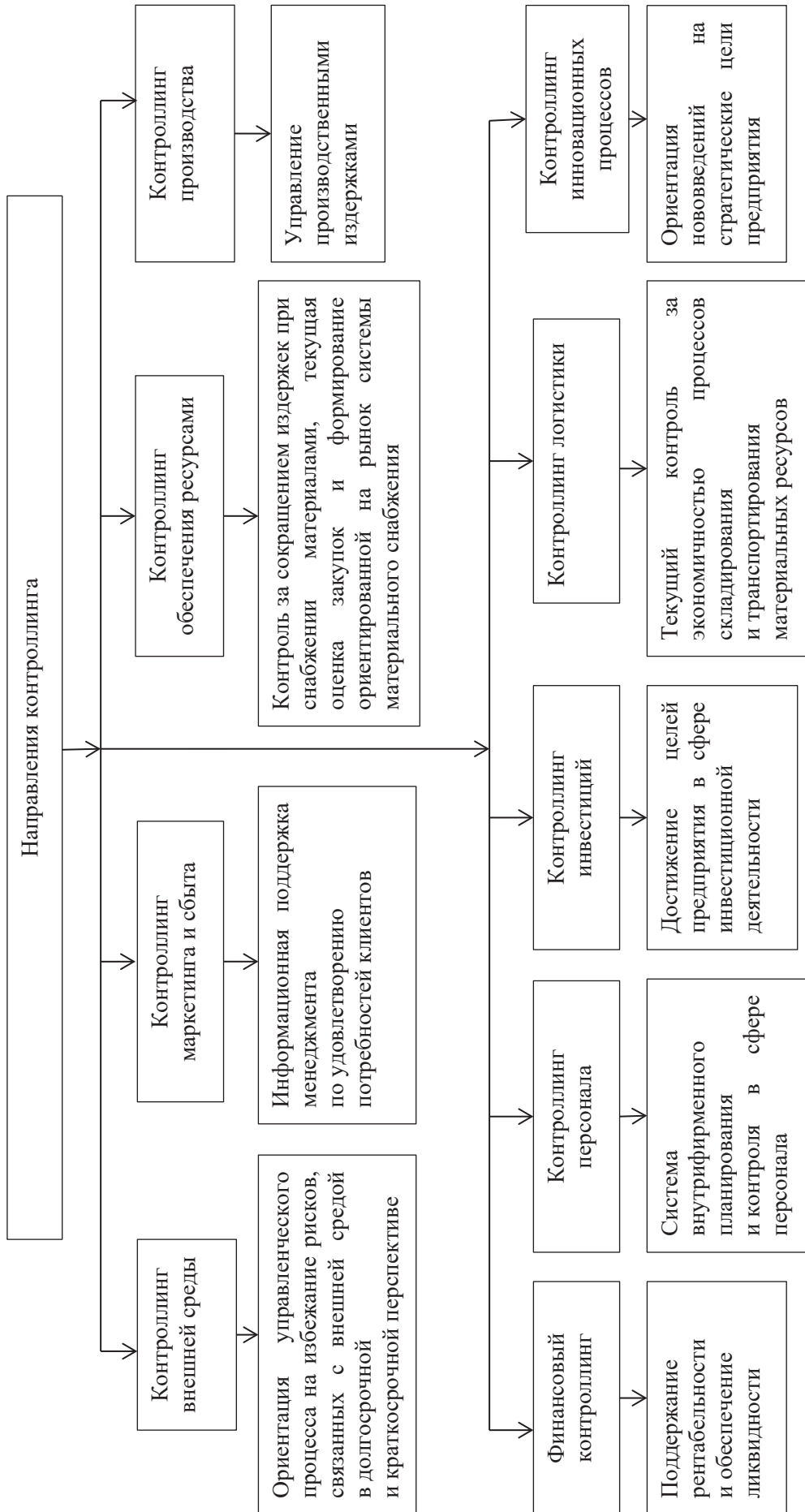


Рис. 3. Направления контроллинга
Составлено автором.

текущий сбор и обработка информации для принятия управленческих решений, проведение функций оперативного контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, их оценка и анализ, а также выработка возможных вариантов управленческих решений, позволяющих провести оптимизацию затрат.

В рамках внедрения контроллинга в деятельность ЕВРАЗ ЗСМК были осуществлены следующие мероприятия:

- разработан стандарт и положение по контроллингу, включающие перечень методик по применению различных инструментов контроллинга;
- внедрена система управленческого учета с выделением центров ответственности, контролируемых показателей, первичных документов управленческого учета, разработкой учетных регистров, группировкой данных и формы управленческой отчетности, разработкой процедуры сбора, обработки и предоставления информации;
- освоены модули ERP-систем, связанные с контроллингом;
- проведена работа с персоналом по вопросам внедрения системы контроллинга.

В рамках контроллинга в ЕВРАЗ ЗСМК используют такие инструменты управленческого учета, как:

- бюджетирование;
- калькулирование себестоимости металлопродукции и услуг;
- маржинальный анализ;
- план-фактный анализ (контроль) плановых и бюджетных показателей;
- анализ доходности по видам металлопродукции;
- факторный анализ себестоимости и прибыли предприятия;
- анализ эффективности деятельности предприятия;
- ревизия и аудит в подразделениях предприятия и его дочерних обществах;
- прогнозирование цен;
- анализ эффективности договоров аренды и оказания услуг и др.

Ключевая роль в ЕВРАЗ ЗСМК в рамках реализации системы контроллинга отводится дирекции по учету и дирекции по финансам и экономике.

В процессе внедрения контроллинга в свою деятельность АО «ЕВРАЗ ЗСМК» получило следующие результаты:

- рациональное распределение и использование финансово-экономических ресурсов, связанных с основной деятельностью предприятия;

- оптимизация структуры дебиторской и кредиторской задолженности;
- снижение кредитных рисков и процентных ставок за кредиты;
- выявление узких мест и обеспечение эффективности деятельности предприятия не связанной с основным видом деятельности;
- оптимизация процесса управления организацией в целом.

Анализ деятельности российских нефтяных предприятий, таких как ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть»», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»», ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина, ПАО НК «РуссНефть», ПАО «Новатэк», позволяет говорить о том, что в своей работе они также достаточно активно используют инструменты контроллинга. Поскольку сфера деятельности нефтяных компаний не ограничивается разведкой и добычей сырой нефти, а включает в себя полный цикл переработки и реализации нефтепродуктов, использование контроллинга в рамках многоуровневого управления позволяет значительно повысить эффективность управления [10].

Кроме того, при формировании системы контроллинга в нефтяных компаниях необходимо учитывать особенности ведения деятельности, такие как:

- жесткое государственное регулирование;
- присутствие крупных монополий;
- длительный период окупаемости затрат;
- высокие затраты в процессе добычи и при транспортировке;
- природно-климатические и горно-геологические условия и др.

Существенное внимание в нефтяных компаниях уделяется такому направлению контроллинга, как инвестиционный контролинг, поскольку инвестиционные проекты имеют длительный период реализации и требуют существенных финансовых вложений. Так, в ПАО «НК «Роснефть»» разработана Политика по управлению инвестициями, являющаяся частью стратегического контроллинга развития предприятия. В рамках реализации инвестиционного контроллинга в ПАО «НК «Роснефть»» были достигнуты следующие задачи:

- разработана система показателей оценки эффективности инвестиционных проектов;
- сформированы принципы построения инвестиционных программ;
- проведена оценка соответствия предлагаемых бизнес-проектов целям предприятия, а также влияния реализуемых инвестиционных проектов на общую стратегию развития;

— проведена оценка воздействия внутренних и внешних факторов на реализацию инвестиционных проектов.

В качестве показателей инвестиционного контроллинга в ПАО «НК «Роснефть»» используются:

- качество подготовки и принятия инвестиционных решений;
- наличие и исполнение корпоративных требований;
- сбалансированность инвестиционного портфеля.

Применение инвестиционного контроллинга позволило ПАО «НК «Роснефть»» существенно увеличить объем капитальных вложений, а применение контроллинга в сфере промышленной безопасности — снизить тяжесть травматизма на 20 % в 2017 г.

Применение контроллинга в ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина позволило изыскать дополнительные резервы для создания мини-стабфондов, а в ПАО «Газпром» были созданы условия оптимального перехода на стандарты международной финансовой отчетности.

Помимо предприятий нефтяной отрасли, контроллинг как инструмент управления и менеджмента активно используется на предприятиях угольной промышленности. Угольные предприятия имеют сложную организационную структуру, включающую большое количество дочерних структур, шахт и разрезов, а это, в свою очередь, существенно усложняет процедуру получения полноценной и достоверной информации о результатах деятельности. Так, одним из крупнейших угольных предприятий в России является АО «Сибирская угольная энергетическая компания», реализующее бизнес-модель, в рамках которой проводятся разработка угольных месторождений, добыча, обогащение и транспортировка угля, торговля, генерация тепла и электроэнергии, а также рекультивация и восстановление поврежденных земель.

Основной целью использования контроллинга в угольной промышленности является определение проблемных мест при добыче угля как в угольных шахтах, так и на разрезах на основе их сопоставления по бизнес-процессам.

Реализация контроллинга в холдинге АО «СУЭК» осуществляется посредством специализированной информационной системы, интегрированной в систему менеджмента предприятия. Исходя из основных приоритетных направлений, заявленных в политике развития компании, а именно: высокие показатели производительности труда, передовые и экологически чистые тех-

нологии, современные стандарты качества и безопасности и др., — в АО «СУЭК» используется система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015, система экологического менеджмента в соответствии с требованиями стандарта ISO 14000:2004, система менеджмента производственного здоровья и безопасности в соответствии с требованиями стандарта OHSAS 18000:2007 [6].

В качестве показателей эффективности внедрения контроллинга и информационных систем менеджмента в АО «СУЭК» можно выделить:

- повышение техничности информационного процесса;
- возможность совмещения бизнес-процессов;
- возможность построения прогнозов добычи на основе информации о горно-геологической модели шахты или разреза;
- возможность формирования прогнозной себестоимости добычи;
- возможность планирования инвестиционной деятельности.

Несмотря на то что применительная практика контроллинга на российских предприятиях с каждым годом увеличивается, до сих пор многие руководители совершают большие ошибки как на стадии разработки, так и в процессе реализации контроллинга. Данное положение дел обусловлено тем, что не только руководство, но и персонал предприятий не имеют достаточных знаний и навыков внедрения и применения данной системы, а использование опыта иностранных компаний зачастую неприемлемо для российских предприятий.

Кроме того, можно выделить ряд факторов, существенно ограничивающих использование контроллинга в России, а именно:

- недостаточное количество информации о практическом опыте применения контроллинга на российских предприятиях;
- отсутствие достаточного количества российских разработок по комплексному информационному сопровождению, а это, в свою очередь, заставляет предприятия использовать иностранные программные продукты, что приводит к росту затрат на обслуживание системы;
- отсутствие единой политики развития и, как следствие, несогласованность работы подразделений предприятия;
- наличие неадаптированной организационной структуры, включающей множество не просто ненужных отделов, а отделов, дублирующих функции друг друга, что не только повышает опе-

рационные издержки, но и значительно снижает эффективность бизнес-процесса [12];

— отсутствие нормативно-правового регулирования в сфере контроллинга;

— длительная процедура внедрения контроллинга в деятельность предприятий — 2—3 года [8].

Применение контроллинга в условиях постоянного спроса на достоверную и актуальную ин-

формацию позволит предприятиям обеспечить успешное развитие за счет качественного улучшения управления в рамках планирования, контроля и анализа. А интеграция контроллинга и управленческого учета как единого механизма позволит руководству предприятий принимать оперативные и экономически обоснованные управленческие решения.

Список литературы

1. Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. Muenchen: Gabler, 1990. 256 с.
2. Weber J. Einführung in das Controlling. Stuttgart: Poeschel, 2002. 158 с.
3. Жердев А. Практика применения контроллинга в отечественной и зарубежных коммерческих структур // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 10 (52). С. 20—22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-kontrollinga-v-otchestvennoy-i-zarubezhnyh-kommercheskih-struktur/viewer> (дата обращения 05.10.2020).
4. Жилина Н. Н., Загидуллина Т. С. Зарубежные модели контроллинга и возможности их применения в России // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 36 (186). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnye-modeli-kontrollinga-i-vozmozhnosti-ih-primeneniya-v-rossii/viewer> (дата обращения 05.10.2020).
5. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.
6. Кожарский П. В. Применение оперативного контроллинга в угольно-энергетическом холдинге (на примере ОАО «СУЭК-Кузбасс») // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2012. № S2-5. С. 61—72. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22666435_69935586.pdf (дата обращения 06.09.2020).
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2004. 365 с.
8. Мельник Е. С. Особенности внедрения контроллинга на предприятии // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. Пермь: Меркурий, 2012. С. 132—134. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/57/3160/> (дата обращения 03.10.2020).
9. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-пресс, 2006. 560 с.
10. Пельменёва А. А. Возможности применения концепции контроллинга в нефтяных компаниях // Альманах современной науки и образования. 2008. № 9 (16). С. 171—174. URL: www.gramota.net/materials/1/2008/9/53.html (дата обращения 08.09.2020).
11. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 102—107. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-kak-tehnologiya-tselenapravlennoy-upravleniya-izmeneniyami/viewer> (дата обращения 24.09.2020).
12. Соколова О. Н. Контроллинг в менеджменте российских организаций // Известия Алтайского государственного университета. 2015. № 1 (85), т. 2. С. 177—180. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-menedzhmente-rossijskih-organizatsiy/viewer> (дата обращения 03.10.2020).
13. Уваров Г. Национальные модели контроллинга // Экономика бизнеса. 2009. № 42 (9308). URL: <https://www.eg-online.ru/article/80640/> (дата обращения 26.09.2020).
14. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
16. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Системы отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.

Сведения об авторе

Куприянова Татьяна Анатольевна — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Сибирского государственного университета науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева. Красноярск, Россия. kupriyanowa@list.ru

Bulletin of Chelyabinsk State University.
2020. № 11 (445). Economic Sciences. Iss. 71. Pp. 169—176.

CONTROLLING AND ITS ROLE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A COAL MINING ENTERPRISE

T. A. Kupriyanova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia. Kupriyanowa@list.ru

The active development of any enterprise, including coal mining, depends on the effectiveness of the current management system. And the more active the changes in the external environment are, and competition in the energy resources market increases, the more acute the issue of the enterprise's survival is. Often, the pace of change in management systems significantly lags behind the pace of technological development of enterprises. Therefore, the development and implementation of controlling as a management technology is aimed at ensuring that the necessary level of development is achieved both operationally and strategically. The article discusses the theoretical aspects of controlling, in particular the comparative analysis of existing models, shows the role of controlling in the enterprise management system, describes the main areas that could be controlling. In addition, practical aspects of controlling implementation in various commercial structures, including coal mining enterprises, are presented.

Keywords: *enterprise management systems, controlling, coal mining enterprises, management.*

References

1. Kupper H.-U., Weber J., Zund A. (1990) Zum Verstandis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. Muenchen, Gabler. 256 p.
2. Weber J. (2002) Einführung in das Controlling. Stuttgart, Poeschel. 158 p.
3. Zherdev A. (2016) *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, no. 10 (52), pp. 20—22 [in Russ.].
4. Zhilina N. N. (2011) *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, no. 36 (186) [in Russ.].
5. Karminsky A. M. (2006) *Kontrolling [Controlling]*. Moscow, Finance and statistics. 336 p. [in Russ.].
6. Kozharsky P. V. (2012) *Gornyj informacionno-analiticheskij byulleten*, no. S2-5, pp. 61—72. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_22666435_69935586.pdf, accessed 05.10.2020 [in Russ.].
7. Mann R. (2004) *Kontrolling dlya nachinayushchih. Sistema upravleniya pribyl'yu [Controlling for beginners. Profit management system]*. Moscow, Finance and statistics. 365 p. [in Russ.].
8. Melnik E. S. (2012) *Ekonomika, upravlenie, finansy: materialy II Mezhdunar. nauch. konf.* Pp. 132—134. Available at: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/57/3160/>, accessed 03.10.2020 [in Russ.].
9. Odegov Yu. G. (2006) *Audit i kontrolling personala [Audit and controlling of personnel]*. Moscow, Alfa-press publishing house. 560 p. [in Russ.].
10. Pelmeneva A. A. (2008) *Al'manah sovremennoj nauki i obrazovaniya*, no. 9 (16), pp. 171—174. Available at: www.gramota.net/materials/1/2008/9/53.html, accessed 08.09.2020 [in Russ.].
11. Peach G. (2001) *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 3, pp. 102—107 [in Russ.].
12. Sokolova O. N. (2015) *Izvestiya Altajskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 1 (85), vol. 2, pp. 177—180 [in Russ.].
13. Uvarov G. (2009) *Ekonomika biznesa*, no. 42 (9308). Available at: <https://www.eg-online.ru/article/80640/>, accessed 26.09.2020 [in Russ.].
14. Falco S. G. (2008) *Kontrolling dlya rukovoditelej i specialistov [Controlling for managers and specialists]*. Moscow, Finance and statistics. 272 p. [in Russ.].
15. Khan D. (1997) *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga [Planning and control: the concept of controlling]*. Moscow, Finance and statistics. 800 p. [in Russ.].
16. Horvat P. (2005) *Koncepciya kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistemy otchetnosti. Byudzhetirovanie [The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting]*. Moscow, Alpina Business books. 269 p. [in Russ.].