

S.V. Osipov, A.B. Soboleva

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF CONTROLLING SERVICE AT ENTERPRISE

Sergey Osipov – professor, the Department of Economics of Research and Development, St. Petersburg State University, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: os2811@mail.ru.**

Aleksandra Soboleva – economist, Institute of Problems of Entrepreneurship, St. Petersburg; **e-mail: elesandra34574@gmail.com.**

We look at theoretical issues of creating an effective controlling service at an enterprise and reveal basic concepts and tools of assessing its efficiency. The role of controlling at an enterprise is determined and methodological recommendations concerning its implementation are given.

Keywords: *controlling; introduction of controlling service; management; innovations; organizational structure; company management; growth of information flow.*

С.В. Осипов, А.Б. Соболева

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Сергей Владимирович Осипов – профессор кафедры экономики исследований и разработок ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: os2811@mail.ru.**

Александра Борисовна Соболева – экономист ООО «Институт проблем предпринимательства», г. Санкт-Петербург; **e-mail: elesandra34574@gmail.com.**

В статье рассматриваются теоретические вопросы формирования эффективной службы контроллинга на предприятии, раскрываются основные понятия и инструменты для оценки эффективности его внедрения. Также определяется роль контроллинга на предприятии и даются методические рекомендации по организации внедрения контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: *контроллинг; внедрение службы контроллинга; управление; инновации; организационная структура; управление предприятием; рост информационных потоков.*

Наиболее явными признаками российской современной экономики является ее возрастающая зависимость от условий внешней среды и связанная с этим неопределенность. В результате влияния внешних и внутренних экономических факторов предприятия и организации оказываются в сложном положении, но несмотря на это они стремятся к повышению уровня конкурентоспособности своей продукции как внутри страны, так и за рубежом.

Можно заметить, что все чаще перед предприятиями ставятся задачи по повышению эффективности их функциониро-

вания. Однако их существенно ограничивает слабая подготовленность внутрифирменных систем управления к работе в условиях кризисной ситуации, осложняемой политикой санкций. Кроме того, в качестве проблем для эффективного управления предприятиями можно выделить ряд внутренних факторов, таких как часто меняющиеся требования руководства предприятия к экономическим службам, повышающаяся сложность поставленных задач, а также постоянное увеличение потока информации. Отсюда можно сделать вывод, что у предприятий возникает необ-

ходимость внедрять в свою деятельность новые современные технологии, которые уже хорошо себя зарекомендовали для решения указанных проблем.

Одной из таких технологий, успешно используемых в практике ведущих зарубежных предприятий, является контроллинг. Главной причиной интереса к контроллингу со стороны отечественных предприятий является потребность в повышении эффективности их деятельности за счет оптимального использования внутренних резервов.

В настоящее время контроллинг представляет собой быстроразвивающуюся сферу управленческой деятельности. Между тем в современных экономических исследованиях нет единой точки зрения на само определение «контроллинг», существуют различные мнения по поводу его сущности и структуры.

На предприятиях затруднено формирование системы контроллинга, в частности, из-за ряда проблем, которые носят теоретический и практический характер. В первую очередь, эти противоречия связаны с тем, что в теории контроллинга отсутствует единый четкий понятийный аппарат, нет границы между процессами контроллинга и менеджмента, плохо развит междисциплинарный характер его инструментария, нередко возникают трудности институционализации функций и пр. [1].

Несмотря на эти трудности контроллинг активно внедряется в практику деятельности многих предприятий не только за рубежом, но и у нас в стране.

При этом выделяют два способа внедрения контроллинга: силами сторонних организаций или собственными силами. Выбор варианта внедрения для каждого предприятия определяется его возможностями в области кадрового обеспечения, наличия компетенций у специалистов, которые могли бы осуществить планируемые изменения своими силами; финансовой составляющей, поскольку привлечение сторонних организаций требует больших вложений.

Во временном аспекте оценка эффективности контроллинга решает сразу две задачи: оценка будущей эффективности,

куда входят планы по ее модернизации, а также оценка эффективности за предыдущий период, если она функционировала до этого.

После того, как служба контроллинга внедрена, происходит оптимизация и модернизация всей системы управления на предприятии, в том числе и весь документооборот. Одной из главных задач службы контроллинга является информационная поддержка управления предприятием. Данная задача решается с помощью согласованного и четкого распределения информационных потоков на предприятии [7], которые должны четко и лаконично вписываться в единую систему предприятия. Если же этого не произойдет, служба контроллинга не будет воспринята должным образом специалистами других отделов, и ей будет тяжело включиться в общую систему.

Эксперты в области оценки эффективности контроллинга, как правило, выделяют два подхода: экспертный и затратный. Однако на практике также часто используется комбинированный подход. При этом для многосторонней оценки эффективности функционирования системы контроллинга используют систему сбалансированных показателей, основная цель которой заключается в обеспечении разработки и контроля выполнения стратегии предприятия в краткосрочном периоде и в долгосрочной перспективе [6].

Сбалансированная система показателей дает возможность руководству оценить эффективность контроллинга в принятии стратегических и оперативных управленческих решений. С ее помощью возможно использование критериев и показателей, непосредственно не связанных со стоимостными критериями, такими как достижение качественных целей или удовлетворенность поставщиков и клиентов.

Эффективность внедрения контроллинга на предприятиях определяется тем, насколько успешно решены поставленные при внедрении задачи. При этом в целом контроллинг ориентирован на повышение качества управления, что является главным критерием его оценки. Так, например, выбор рациональных методов плани-

рования и прогнозирования позволит поднять уровень экономического управления предприятием.

Организационные вопросы внедрения контроллинга на предприятии затрагивают вопросы формирования службы контроллинга, определение ее роли и места в структуре предприятия, анализ используемой информационной системы.

Результативность работы службы контроллинга зависит не только от организационной структуры, но и от ряда других факторов, таких как профессионализм и личность контроллеров, уровень сотрудничества между службой контроллинга и руководителями направлений [4].

В России служба контроллинга чаще всего подчиняется напрямую высшему менеджменту. Это определяет высокий статус всей службы контроллинга и зачастую приводит к ситуации, когда другие экономические службы предприятия вынуждены предоставлять экономическую информацию по требованию контроллеров, что является причиной возможных конфликтных ситуаций.

Служба контроллинга участвует в решении задач улучшения экономического управления на предприятии с целью его большей ориентации на успешную реализацию стратегии предприятия. В этом ее главная отличительная черта от других служб предприятия, которые также решают финансово-экономические вопросы. В первую очередь, отдел контроллинга нацелен на проведение текущего анализа предприятия, его цель – следить за плановыми и фактическими показателями для того, чтобы избежать ошибок, отклонений в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Инструментарий контроллинга должен объединять в себе методы менеджмента, маркетинга, аудита, финансового анализа и бюджетирования.

2. К предпосылкам возникновения системы контроллинга можно отнести такие факторы, как: быструю изменчивость внешней среды, рост информационных потоков, важность своевременно

и быстро доносить информацию до руководства, а также постоянно растущую сложность решаемых задач.

3. Эффективная система контроллинга позволит грамотно выстроить дальнейшую стратегию всего предприятия.

4. Оценка эффективности внедрения службы контроллинга на предприятии возможна на основе использования комбинированного метода, включающего в себя сбалансированную систему показателей, которая позволяет определить вклад службы контроллинга в решение поставленных управленческих задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг / пер. с нем.; под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. 416 с.

2. Горелик О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга // ЦДО «Элитариум»: [сайт]. URL: http://www.elitarium.ru/2009/03/06/vnedrenije_kontrollinga.html (дата обращения: 20.11.2016).

3. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2012.

4. Королева Л.П. Оценка эффективности контроллинга // Управленческий учет. 2007. № 1. С. 37–40.

5. Попанин А.А. Контроллинг на промышленном предприятии: особенности процедуры внедрения // Управление производством: [сайт]. URL: http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/osobennosti-vned.html (дата обращения: 14.12.2016).

6. Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н., Полянский А.В. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / под ред. А.Е. Карлика. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.

7. Хмырова Е.А. Использование инструментов оперативного контроллинга в практике управления вузом: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2012 г. 18 с.