

государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2012. № 4. С. 108–110.

Рекомендовано кафедрой  
экономики и организации  
производства БГТУ

канд. экон. наук, профессор  
***О.В. Доможирова,***  
***Репина Ю.В.***  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

На предприятии, как правило, функция контроля реализуется в отделе контроллинга.

Контроллинг – представление управления предприятием, направленное на выявление всех возможностей и угроз, связанных с получением предприятием прибыли на рынке [4]. Основная цель – ориентация управленческих воздействий на достижение всех поставленных на предприятии задач. Реализация данной цели обеспечивается за счет выполнения следующих функций:

- Организация деятельности управления по достижению целей.
- Консультационная поддержка по информированию управленческих решений.
- Создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления.
- Обеспечение адекватности управленческого процесса.

Контроллинг является важной концепцией лишь в том случае, если управление предприятием находится в кризисе или сама деятельность субъекта не удовлетворяет требованиям рынка. Он охватывает все уровни управления предприятия: от собственников до исполнителей: контроллеры готовят аналитические материалы и проект политики компании; собственники рассматривают данные предложения и формирует стратегические цели предприятия. Далее руководитель среднего звена формирует оперативные планы и осуществляет закрепленный комплекс мероприятий. Так осуществляется координация пожеланий собственников организации с деятельностью управленцев.

Задачи контроллинга заключаются в поддержке процесса планирования; контроль за реализацией планов; решению специальных задач. Кроме

того, Савенко Э.А. подразделяет задачи контроллинга по конкретным сферам [4].

Таблица 1

### Задачи контроллинга

Сфера функционирования	Характеристика
Сфера учета	Данная сфера заключается в создании системы сбора и обработки информации; разработке системы учета внутри технологического процесса; разметка методов учета.
Сфера планирования	Создание системы общего планирования; разработка методов планирования; разработка методов ведения планов.
Информационная сфера	Разработка основы информационной системы; выбор методов обработки информации и проведение исследований по определению состояния предприятия.

Текущие задачи позволяют дать возможность лаконично определить сферу деятельности предприятия.

Как показывает практика, предпосылки внедрения контроллинга имеют различную природу происхождения:

- Снижение экономических показателей;
- Нехватка согласованных целей;
- Устаревшие способы планирования, калькулирования и анализа деятельности;
- Наличие конфликтных ситуаций в основных функциях.

Создание контроллингового механизма заключается в проработке следующих этапов:

1. Определение объекта контроллинга.
2. Разработка системы наилучших состояний бизнес-процессов.
3. Корректировка основных показателей, изменившихся под влиянием управленческих решений.
4. Сравнительный анализ данных с целью выявления «узких мест».

Внедрение начинается с подготовительного этапа, где идет общее ознакомление с деятельностью организации. Сроки и порядок реализации согласовывается с руководящими представителями. Данный этап основан на оперативном учете. Изучается финансово-экономическая документация, производственная сводка.

На следующем этапе обычно прорабатываются все аспекты контроллинга с отделами, создаются специализированные службы. Данные структурные подразделения занимаются принятием управленческих решений на основе полученной информации по предприятию. Как правило, в отдел

контроллинга входят специалисты, занимающиеся настройкой внедрения новшеств и компьютеризации. Главная цель – принять верные решения по улучшению экономической деятельности предприятия. Данный этап занимает 1 – 2 года и зависит от осознанности руководства в необходимости внедрить «прозрачный» менеджмент.

Далее при слаженной работе наступает фаза упрочнений позиций. Менеджеры удовлетворены результатами деятельности, появляется взаимное слияние и доверие. Контролеры занимают важное место в работе организации, они становятся неотъемлемыми партнерами.

Завершающей стадией можно назвать экономический рост. Контролер становится лидером при формировании ряда показателей на отдельный период. Развитие контроллинга приводит к появлению стратегического управления [2].

Современные предприятия сталкиваются с неограниченным количеством ошибок и неточностей. Результативность от внедрения контроллинга будет лишь тогда, когда руководитель предприятия делает выводы из прошлого управления, также готов проводить соответствующие мероприятия. В таблице 2 приведем основные характерные ошибки при внедрении контроллинга.

Таблица 2

### Ошибки при внедрении контроллинга [3]

Наименование ошибки	Характеристика
Ошибка в понимании задач контролера	Руководитель должен четко понимать назначение контроллинга и привлекать к участию компетентных лиц.
Ошибка в выборе целей	Неверное представление руководителя о главной цели коммерческого предприятия. А также многие организации ставят соподчинённые цели (завоевание доли рынка, рост объемов продаж) не конкретизируя временной аспект. Суть ошибки заключается в перекладывании проблем на будущее. Здесь важно уделять больше внимания на управленческую прибыль, полученную в результате сравнения фактических и нормативных показателей.
Недостаток (избыток) информации	Осуществление контроля не должно охватывать слишком большой объем показателей, а лаконично анализировать конкретный набор параметров.
Неверный источник информации	Зафиксированные в бухгалтерском отчете факты должны максимально соответствовать действительности.
Иные ошибки	Отсутствие анализа доход и рисков; попытки внедрить контроллинг с нижних подразделений и другие.

Грамотное применение контроллинга в российских организациях началось в 2000-х годах. Его основу составляет контроллинг затрат и результатов.

Американский контроллинг возник до появления самого государства. Опыт был перенят у англичан в 1700 году. В обязанности контролеров входил финансовый учет и контроль информационных систем.

Далее американский опыт был перенят японцами с последующими преобразованиями под деятельность страны. Японский контроллинг получил широкое признание не только в рамках страны, но и далеко за ее пределы.

Немецкий контроллинг способен решать сразу несколько задач по планированию, анализу и управлению. Основа такого подхода – планирование и управление прибылью.

Дальнейшее развитие контроллинга будет заключаться в стратегическом видении бизнеса.

Поводя итог, применять контроллинг или нет, выделим его преимущества и недостатки.

*Таблица 3*

### **Преимущества и недостатки контроллинга [3]**

Силы, влияющие на скорость внедрения	Преимущества	Недостатки
Эффект от введения	Повышение рентабельности и прибыльности предприятия;	Несовершенство методов анализа;
Совместимость	Зависит от предприятия;	Низкая совместимость с корпоративной культурой;
Сложность внедрения	Простота моделей;	Необходимость дополнительного обучения в связи с усложнением методики;
Наглядность	Первые результаты наиболее наглядны;	Целостный результат в перспективе;

Преодоление сложностей внедрения осуществляется с помощью некоторых приемов [4]:

1. Имитация. Внедрение контроллинга на одних предприятиях привлекает остальные организации прибегать к подобным способам решения сложившихся проблем;

2. Выживание. Введение данного мероприятия зачастую способствует выживанию предприятия;

3. Автоматизация. Система контроллинга всегда берет на себя автоматизацию учетных процессов, что облегчает работу предприятия.

Эффективная система контроллинга не просто важнейшая концепция по выявлению рисков, но и инструмент по снижению загрузки руководства.

### Библиографический список

1. Бендерская О. Б. Бизнес-аналитика: учебное пособие / О. Б. Бендерская. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. 162 с.
2. Выборнова В.В. Реинжиниринг: учебное пособие / В.В. Выборнова, Е. А. Никитина. Белгород: Изд-во БГТУ, 2015. 253 с.
3. Лаптев П.В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии // Экономика и экономические науки. 2017. С. 653–660.
4. Савенко Э.А. Контроллинг – управленческая система регулирования стратегии организации // Профессия «бухгалтер»: прошлое, настоящее, будущее. Сборник статей по результатам проведения 6 Международного научного студенческого конгресса. 2015.С. 227–232.
5. Актуальный взгляд на развитие учета, финансов и банковской системы в Российской Федерации: монография / под общ. ред. проф. И.А. Слабинской. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. 187 с.
6. Доможирова О.В., Самсова Е.С., Гаранжа В.Е. Контроллинг – современная концепция управления // Белгородский экономический вестник. 2017. № 4 (88). С. 51–56.
7. Слабинская И.А., Ткаченко Ю.А. Диагностические системы внутреннего контроля строительных компаний // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2018. № 7. С. 124-130.

Рекомендовано кафедрой  
экономики и организации  
производства БГТУ