

## РАЗВИТИЕ И ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

### DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF CONTROLLING IN THE INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN MARKET CONDITIONS

*N. Vnukovsky*

*Summary.* The article examines the main theoretical aspects of controlling in modern enterprises, analyzes and identifies specific features of controlling in the investment activities of enterprises. The problems of development and effective implementation of investment controlling in the enterprise are identified, the composition and structure of the controlling unit being implemented in the enterprise are considered. Developed activities and recommendations to improve the efficiency of investment activities in modern enterprises in the framework of investment projects.

*Keywords:* enterprise controlling, investment controlling, strategic investment controlling, project controlling, business centers, controlling finance, controlling product costs, controlling indirect costs, controlling results, controlling investments and controlling service, controlling system.

**Внуковский Николай Иванович**

*Д.э.н., профессор, Уральский государственный университет путей сообщения, (г. Екатеринбург)  
vnukovsk@ya.ru*

*Аннотация.* В статье исследованы основные теоретические аспекты контроллинга на современных предприятиях, проведен анализ и выявлены специфические особенности контроллинга в инвестиционной деятельности предприятий. Выявлены проблемы развития и эффективного внедрения инвестиционного контроллинга на предприятии, рассмотрен состав и структура подразделения контроллинга, внедряемого на предприятии. Разработаны мероприятия и рекомендации для повышения эффективности инвестиционной деятельности на современных предприятиях в рамках инвестиционных проектов.

*Ключевые слова:* контроллинг на предприятии, инвестиционный контроллинг, оперативный контроллинг, стратегический инвестиционный контроллинг, проект-контроллинг, бизнес-центры, контроллинг финансов, контроллинг затрат по продукту, контроллинг косвенных затрат, контроллинг результатов, контроллинг инвестиций и служба контроллинга, система контроллинга.

**К**онтроллинг на предприятии — это новая концепция системного управления организацией для успешного функционирования предприятия под которым понимается: 1) гибкое реагирование предприятия и адаптация его стратегических целей под изменение внешней среды; 2) координация оперативных планов по существующим бизнес-направлений и бизнес-процессам предприятия; 3) создание системы информационно-аналитической поддержки для различных уровней управления; 4) развитие и совершенствование системы контроля исполнения корректировки и реализации бизнес-планов [1, 3].

Специфической особенностью контроллинга на предприятии является взаимосвязь и корректировка оперативных финансово-экономических со стратегическими управленческими решениями. Миссия контроллинга — обеспечить функционирование предприятия к достижению поставленной цели наиболее эффективным способом. Контроллинг включает следующие функции: учет, поддержка процесса планирования, контроль за исполнением бизнес-планов, оценка отклонений по бизнес-процессам и разработка мероприятий по ликвидации причин этих отклонений [2].

Цель контроллинга инвестиций является производной от целей предприятия. Если цель бизнеса состоит в успешной реализации инвестиционного проекта или в развитии предприятия, то целью контроллинга является оптимизация различных аспектов управления бизнес — процессами, что обеспечивает их финансовую устойчивость в экономической внешней среде [4].

Инвестиционный контроллинг включает: планирование и координацию инвестиционной деятельности на предприятии, проект-контроллинг как реализация инвестиций, контроль за реализацией инвестиционных проектов. Задачи контроллинга инвестиционной деятельности состоят из инициирования инновационных проектов, разработки мероприятий и рекомендаций для внедрения и развития успешного бизнеса на предприятиях, расширения бизнеса за счет объединения с другими предприятиями, организациями, что сегодня наблюдается с банковскими структурами (например, слияние таких банков, как МДМ-Банк и Бин-Банк, УБРиР и ВУЗ-Банк и т.д.

Инвестиционный контроллинг в зависимости от временного фактора делится на текущий инвестиционный контроллинг и стратегический инвестиционный

контроллинг. При текущем контроллинге важная роль отводится оперативному контроллингу, при котором определяются оптимальные объемы инвестирования, поддерживая заданный уровень ликвидности и рентабельности для предприятия и обеспечивая источники финансирования для инвестиционных проектов. Стратегический инвестиционный контроллинг позволяет прогнозировать будущий успех предприятия с учетом всех внешних и внутренних факторов (индекса инфляции, рисков и неопределенностей) путем гибкого реагирования предприятия к внешним изменениям во внешней среде [5].

Инвестиционный контроллинг обеспечивает целенаправленную систему контроля при реализации проектов: по срокам поставки и использования всех видов ресурсов, необходимых для инвестиционной деятельности, сроки платежей и выплат, в результате определяются отклонения фактических параметров от плановых, выясняются причины этих отклонений и разрабатываются мероприятия по ликвидации этих причин [8,9]. В конечном итоге инвестиционный контроллинг служит для создания целенаправленной системы текущего контроля эффективности инвестиционного проекта. Инновации на предприятии можно рассматривать как отдельные проекты, соответственно, для управления проектами используют методологию «управления проектами» как Project Management, за ходом реализации проекта и контролем за эффективностью управления проектом используют проект-контроллинг. Для этого на предприятии создается специальное подразделение контроллинга. По данным учета планов, бюджетов и результатов по проектам подразделение контроллинга предоставляет топ-менеджеру проекта аналитический отчет, на основании которого определяются отклонения фактических параметров от плановых, выясняют причины отклонений и разрабатывают мероприятия по их устранению. Ведется периодический контроль за реализацией проектов и предоставления отчетности по инвестиционной деятельности [6,7].

В подразделение контроллинга входит проектная группа со специалистами-контроллерами, которые ведут контроль за организацией планирования и реализацией проектов. Естественно, создание отделов контроллинга на предприятии приводит к повышению затрат на реализацию проектов, но эффективное управление проектами при поддержке контроллинга позволяет снизить и сроки, и затраты почти на 50%. Для успешного функционирования и развития предприятий необходимо ориентироваться и работать на пожелания клиентов, постоянно повышают конкурентоспособность продукции, товаров и услуг, а также в целом всего предприятия. На основе методологии контроллинга нужно комплексно решать эти два подхода с помощью создания и вне-

дрения модели построения организационной структуры управления на предприятии таким образом, чтобы предприятие было клиентоориентированным не только на внешних клиентов, но также структура должна работать и внутри предприятия путем выделения центров финансовой ответственности, профит-центров (центров прибыли), сервис-центров (центров дохода), центров затрат и центров инвестиций. Такая структура, в конечном итоге, позволяет повысить конкурентоспособность предприятий. В соответствии с внедрением системы контроллинга профит-центры формируются по различным критериям, в зависимости от изменяющейся рыночной ситуации [8].

Бизнес-центры выделяют по бизнес-направлениям, по продуктам, регионам, филиалам и типам клиентов. Успешное регулирование взаимосвязи между центрами, координации в их деятельности во всех функциях менеджмента — планирования, учета, анализа и контроля. Эффективность управления во многом определяется в рамках матричного взаимодействия между центрами финансовой ответственности по разным направлениям бизнеса и с использованием инструментария контроллинга. С помощью центров финансовой ответственности всегда можно выявить, сколько будет стоить продукт или услуга, какие и сколько ресурсов будет израсходовано и какова прибыль. Контроллинг включает в себя следующие фазы: планирование, мониторинг, отчетность, подготовка мероприятий и рекомендаций и информирование. Появляются такие виды контроллинга, как контроллинг финансов, контроллинг затрат по продукту, контроллинг косвенных затрат, контроллинг результатов, контроллинг инвестиций и контроллинг всего предприятия.

В состав отдела контроллинга входит контроллер, который отвечает за результаты работы предприятия. С помощью данного подразделения все управление ведется достаточно оперативно путем введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по центрам финансовой отчетности. В результате совершенствуется система информатизации процессов управления, координации и контроля. Контроллер должен определять потребность в нужной информации, на основе которой принимаются оптимальные управленческие решения. В качестве информационно-аналитической поддержки для принятия оптимальных решений контроллер использует следующие методы (статические, динамические, функциональный стоимостный анализ), модели и инструменты: эмпирически-индуктивные методы, имитационные модели, экспертные оценки и методы сценариев. Контроллер выполняет методическую и консультационную помощь для оперативного обнаружения факторов, которые принесут предприятию или выгоды, или убытки.

Контроллер ведет работы по анализу рынка, конкурентов, продукции с учетом динамики емкости и доли рынка. Для анализа возникающих проблем внутри предприятия контроллер применяет специальные методы анализа и расчета основных показателей. Он помогает руководителю эффективно управлять предприятием в изменяющихся внешних условиях. Сегодня появляется новый тип контроллеров, которые являются ответственными за стратегию предприятия. Стратегия — это формализованное представление процесса реализации общей концепции использования финансовых и человеческих ресурсов предприятия для обеспечения ее эффективного и устойчивого развития. Главная задача стратегического планирования — выявление и учет экономических, политических и технических изменений, а также тенденций развития перспективных областей инвестиционной активности. Стратегический контроллинг занимается анализом существующих стратегий предприятия и их стратегических планов и программ [6,7]. При разработке системы контроллинга на первом этапе формируется инструментальная база контроллинга: системы планирования и бюджетирования на предприятии, методики расчета маржинальной прибыли и экономической эффективности инвестиций, методы расчета затрат, системы отчетности внутри предприятия, методики анализа отклонений плановых и фактических показателей. С помощью данных инструментов разрабатываются рекомендации по планированию, учету и анализу хозяйственной деятельности предприятия.

При развитии системы контроллинга на предприятии контроллинг развивается и в функциональных подразделениях: возникает контроллинг логистики, маркетинга и других функционирующих служб. В рамках системы контроллинга создаются подразделения стратегического контроллинга. Функции контроллинга на предприятии совершенствуются в соответствии с возникающими внешними изменениями и контроллинг оказывает влияние на перспективное развитие предприятия на основе прогнозирования, стратегического планирования, учета и анализа рисков, а также бюджетирования.

Перед внедрением контроллинга необходимо провести подробное обследование предприятия по организации, продукции, закупкам, персоналу, оборудованию, системе информационного обеспечения и отчетности. Служба контроллинга входит в состав финансово-экономических служб предприятия. Основная функция контроллинга на предприятии — это анализ и управление затратами и прибылью, система контроллинга позволяет получать всю необходимую информацию, которая будет использоваться высшим руководством предприятия для принятия управленческих решений. Рассмотрим алгоритм создания службы контроллинга на предприятии.

На первом этапе создается рабочая группа из 3–4 человек, которая обеспечивает высшее руководство оперативной аналитической информацией о финансовом состоянии, затратах, прибыли, определяют все финансово-экономические показатели в реальном режиме времени при проведении операционной, производственной, финансовой и инвестиционной деятельности [7,8].

Для российских предприятий рекомендуется подчинить службу контроллинга генеральному директору, в результате начальник службы контроллинга получает привилегированное положение по статусу, поскольку ранее аналитическая работа на предприятии проводилась планово-экономическим отделом. Главное отличие отдела контроллинга от планово-экономического отдела и других финансово-экономических служб в том, что он решает задачи улучшения финансовых и стратегических решений. Специфической особенностью при создании службы контроллинга на предприятии является системный подход в аналитической работе отдела контроллинга. В состав службы контроллинга рекомендуется следующие сотрудники: начальник отдела контроллинга, контроллеры — специалисты по информационным системам и по управленческому учету, контроллеры — кураторы по цехам, службам и отделам.

В современных кризисных условиях внедрение новых методов контроллинга оказывается важным для выживания предприятия. Главное в организации службы контроллинга — совершенствование методов и навыков в профессиональной деятельности, обладание и практическое освоение знаний в сфере контроллинга и упрочнение своего престижа и статуса. Основанием для создания службы контроллинга на предприятии могут быть следующие причины: ухудшение финансово-экономических показателей предприятия, изменение целей на предприятии, устаревшие методы планирования, дублирование некоторых функций, возникновение конфликтных ситуаций.

Для повышения эффективности системы контроллинга следует выделить предпосылки по следующим направлениям: **по организации** — сложная организационная структура, противоречивая система подчинения, перегруженность отдельных подразделений, создание некоторых отделов, служб «под своего человека», отсутствие ответственности некоторых руководителей. **По реализуемой продукции, покупаемому оборудованию и закупкам** — устаревшее оборудование, низкое качество, большие запасы на складе. **По персоналу** — неэффективная система мотивации, несовершенная система карьерного роста, недостаточная информационно-аналитическая поддержка по принятию управленческих решений во всех сферах деятельности. Наиболее эффективное внедрение службы контроллин-

га происходит при устойчивом финансовом состоянии предприятия.

Таким образом, при создании системы контроллинга в первую очередь внедряются системы и методы контроллинга, затем начинается период «вживания» контроллинга на предприятии, который длится около 1,5–2 года. При этом происходит улучшение результатов работы отдельных подразделений и всего предприятия в целом. Служба контроллинга в организационной структуре предприятия получает более высокий статус,

увеличивается оперативность и скорость реализации решаемых задач и принимаемых управленческих решений. В конечном итоге, система контроллинга получает свое признание и авторитет на предприятии. При реализации и внедрении контроллинга совершенствуются на предприятии управленческий учет, анализируются и перепроектируются существующие бизнес-процессы во всех видах деятельности, улучшаются системы управления запасами, затратами, ресурсами, логистикой и проектами. При этом совершенствуется информационно-аналитическая система отдела контроллинга.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва и статистика, 2008 г.
2. Мухин В. И. Разработка системы стратегического контроллинга бизнес-процессов на промышленном предприятии // Упр. экономическими системами. — 2011. — № 12.
3. Слуцкий М. Л. Разработка системы контроллинга на промышленном предприятии: теоретические основы и методология / Слуцкий М. Л. — СПб., 2005.
4. Бородулин А. Н. Контроллинг. Федеральное агентство по образованию, Тверь. Гос. Техн. Университет. Тверь, ТГТУ, 2009 г.
5. Лукасейвич И. Я. Финансовый менеджмент. Инструмент экономики и финансов. М., Эксмо, 2009 г.
6. Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент. Федеральный институт развития образования. М., Дашков и Кш, 2010 г.
7. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 т: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. З. Бобылева [и др.]; под редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. — 904 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN978–5–9916–4759–5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/383402> (дата обращения: 02.07.2019).
8. Внуковский Н. И. Создание структуры системы знаний стратегической инвестиционной деятельности телекоммуникационных компаний / Успехи современной науки. — 2016. Том 4, № 12. С. 113–116.
9. Внуковский Н. И. Управление стратегической инвестиционной деятельностью. Екатеринбург, изд. УГТУ-УПИ, 2006. 140 с.

© Внуковский Николай Иванович (vnukovsk@ya.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Уральский государственный университет путей сообщения