

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рябова А.В., Анисимова Н.А., Агафонова М.С., Ефимьев А.С.

*Воронежский государственный технический университет, Воронеж, e-mail: priem@vgasu.vrn.ru*

В современных условиях управление предприятием требует организованного решения проблем, возникающих из-за внешних или внутренних негативных факторов, для минимизации рисков и дальнейшей стабильности предприятия. Складывающиеся обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению ресурсами предприятия для достижения стабильного экономического роста. В данной статье рассматривается одна из наиболее перспективных систем эффективного управленческого контроллинга. Детально изучено понятие контроллинга, а также содержание данной системы. Выявлены факторы, влияющие на эффективность контроллинга, и его роль в организации управления деятельностью современного предприятия. Выделены основные функции контроллинга в производственной организации. Подробно рассмотрена каждая функция контроллинга, ее суть, и описан принцип ее использования на предприятии. Приводятся теоретические методы и подходы к созданию системы управления в организации. Проведен анализ существующих методов контроллинга и дана оценка каждого с учетом их задач, а также сделан сравнительный анализ двух видов контроллинга. Авторы указывают на то, что контролинг имеет положительное влияние на деятельность предприятия и позволяет эффективно выявить и устранить недостатки в развитии промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** эффективное управление, контролинг, производственная организация, концепция, методы

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE CREATION OF A CONTROLLING SYSTEM IN AN INDUSTRIAL ORGANIZATION

Ryabova A.V., Anisimova N.A., Agafonova M.S., Efimiev A.S.

*Voronezh State Technical University, Voronezh, e-mail: priem@vgasu.vrn.ru*

In modern conditions, enterprise management requires an organized solution to problems arising from external or internal negative factors in order to minimize risks and further stability of the enterprise. Developing circumstances require the formation of new approaches to enterprise resource management in order to achieve stable economic growth. This article discusses one of the most promising systems of effective management controlling. The concept of controlling, as well as the content of this system, has been studied in detail. The factors affecting the effectiveness of controlling and its role in organizing the management of the activities of a modern enterprise are identified. The main functions of controlling in the manufacturing organization are highlighted. Each function of controlling, its essence is examined in detail, and the principle of its use in the enterprise is described. Theoretical methods and approaches to creating a management system in an organization are given. An analysis of the existing methods of controlling is carried out and an assessment of each taking into account their tasks is given, and a comparative analysis of two types of controlling is made. The authors point out that controlling has a positive impact on the enterprise and can effectively identify and eliminate deficiencies in the development of an industrial enterprise.

**Keywords:** effective management, controlling, an industrial organization, concept, methods

На сегодняшний день в экономике России актуальна тема разработки теоретических и практических методов контроллинга, напрямую связанных с особенностями функционирования предприятий промышленности. Несмотря на то, что в некоторых отраслях промышленности можно наблюдать некую стабилизацию показателей экономического состояния организаций, по-прежнему отмечаются негативные тенденции: спад объемов производства, неустойчивость коэффициентов финансовой и инвестиционной деятельности, снижение научно-технического уровня [1]. Все это происходит на фоне неблагоприятной социально-экономической обстановки в обществе.

Сложившаяся ситуация в промышленности обусловлена недостаточным использованием концепции контроллинга. Деятельность предприятий в условиях острой конкуренции диктует необходи-

мость использования современных методов управления, способствующих повышению эффективности. Одной из передовых систем эффективного менеджмента является контролинг, представляющий собой комплексное управление экономической деятельностью организации, обеспечивающее принятие оперативных и стратегических решений, которые способствуют стабилизации всех отраслей и повышает эффективность деятельности предприятия в долгосрочном периоде [2].

### Материалы и методы исследования

Значительный вклад в развитие методологии и теории создания системы контроллинга заложили ученые: А. Вагенхофер, Б. Вайзенберг, А. Дайле, П. Друкер, Х. Кюппер, Р. Манн, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват. Адаптировали эту теорию контроллинга к современным экономическим условиям России: Ананькина Е.А., Ани-

скин Ю.П., Большаков Н.М., Дедов О.А., Зайцев С.Н., Карминский А.М., Мальшева Л.А., Оленев С.Н., Петров А.Н., Плеханова А.Ф., Слущкин М.Л., Уткин Э.А., Шеремет А.Д. и другие [3–5]. При всем том, что изучению основных направлений функционирования системы контроллинга в последнее время уделяется больше внимания, недостаточно исследованными остаются контроллинг в системе управления отдельно предприятия, то есть процессы управления внутри целостной промышленной структуры [6].

Целью исследования является рассмотрение необходимости использования контроллинга в промышленных организациях, а так же изучение теоретических и методологических подходов к созданию данной системы.

Задачи, необходимые для реализации данной цели:

- выявить сущность контроллинга как особого вида управленческой деятельности предприятий;
- определить задачи контроллинга;
- изучить функции системы контроллинга в организации;
- установить теоретические и методологические подходы к созданию системы контроллинга.

#### *Понятие системы контроллинга и ее функции*

Самая передовая и основополагающая концепция управления предприятием – контроллинг. Простыми словами, контроллинг управляет различными областями хозяйственной и финансовой деятельности компании. Он устанавливает цели предприятия, собирает информацию для принятия решений управления и контролирует отклонения фактических действий предприятия от плановых [7]. Цель и основа контроллинга – это построение в организации или фирме эффективной системы принятия управленческих решений, реализации, контроля и анализа.

Базисом данной системы являются:

- мероприятия по обеспечению роста доходности ниже уровня рисков;
- высокая рентабельность;
- рост объемов и показателей эффективности предприятия.

Контроллинг может устанавливать информационную и аналитическую поддержку процессов принятия решений в управлении организацией.

Решаемые задачи и проблемы:

- оптимизация управления в организации;
- планирование эффективной системы учета;

- контроль систем планирования,
- контроль и анализ деятельности;
- стимулирование и мотивация персонала;
- управление рисками.

Контроллинг является способом системного управления деятельностью. Он обеспечивает методическую и теоретическую базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, управления и контроля [8].

Основой и миссией контроллинга является повышение эффективности работы предприятия. Рассмотрим ее функций:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная;
- управленческая;
- контролирующая;
- методологическая;
- координирующая.

Исследование состояния экономики предприятия – это ревизия и контроль баланса формы «прибыль – затраты». Чтобы достигнуть баланса и равновесия в системе необходимо – соблюдать определенные промежутки времени и заданные показатели. Их сравнить с уже заданным состоянием и определить противодействующие мероприятия для получения результата, который нужен для управления и контроля.

Сервисная функция – это своевременное представление всей нужной информации руководящему звену, для принятия управленческого решения, чтобы скорректировать стратегию предприятия. Вся информация (нормативная и плановая) должна быть и фактической. Отклонения так же должны выявляться средствами учета по подразделениям [9].

Управленческая – сводится к пересмотру стратегии, корректировке и изменении целей. Осуществляется эта функция с помощью данных анализа отклонений, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению.

Контролирующая – это равноправная среди прочих управленческая функция. Базовыми функциями менеджмента являются планирование, организация, руководство и управление кадрами и контроллинг.

Методологическая – это согласие комплекса управленческих задач и распределяется по отдельным суботраслям. Поэтому должно проводиться дифференцирование и разделение между различными управленческими функциями предприятия [10].

Контроллинг как функция и основа управления – это движение решений, которые касаются ряда управленческих функций предприятия.

### Результаты исследования и их обсуждение

Создание и исследование миссии контроллинга – это необходимая предпосылка для использования технологии контроллинга.

Контроллинг – функционален и эффективен при работоспособности всех компонентов технологии на предприятии. Инновационная технология управления не гарантирует мгновенный положительный эффект фирме.

Контроль исполнения плана осуществляется регулярно и многократно, посредством измерения фактических значений показателей в течение всего планового срока. Оценка отклонений направлена на исследования причины данных отклонений от нормы. Управленческие решения ведут на минимизации отклонений. Нельзя противопоставлять контроллингу цифровые технологии, нацеленные на эффективную мотивацию и мобилизацию потенциала персонала [4].

Структура системы планов предприятия представлена ниже (рисунок).



Структура системы планов [11]

1. Целевые планы:
  - материальные – создаваемые товары и услуги;
  - стоимостные – гарантированный финансовый результат, (леверидж, оборот и т.п.);
  - социальные – отношение к инвесторам, партнерам, персоналу и т.д.
2. Стратегические планы:
  - функциональные стратегии;
  - план совершенствования организационной и правовой структуры предприятия;
  - улучшение системы управления.
3. Оперативные планы:
  - ассортиментно-продуктовый план;
  - планы по подразделениям (сбыт, производство, материально-техническое снабжение, транспортно-складское хозяйство, НИОКР, персонал, основные средства и т.д.);
  - плановые проекты.

Стратегический контроллинг направлен на выполнение долгосрочных программ. Его цель – формирование четкой системы планирования, которая позволит надежно управлять компанией для увеличения прибыли [12].

Направления, которые охватывает стратегический контроллинг:

1. Определение полноты формальных и финансовых планов компании;
2. Контроль за нестабильными условиями внутри и вне организации;
3. Контроль за принятием решений и их исполнением;
4. Отслеживание выполнения планов;
5. Минимизация неблагоприятных внешних и внутренних условий и факторов, наносящие вред предприятию в целом;
6. Отслеживание стратегической ситуации фирмы;
7. Контроль соблюдения определяющих принципов предприятия.

Оперативный контроллинг на фирме – направлен на системное управление для достижения результатов в короткие сроки. Необходимо сказать, что его главная задача состоит в том, чтобы не допустить кризиса в организации и отследить процесс выполнения запланированных мероприятий.

### Заключение

В ходе работы было изучено понятие контроллинга, его роль в современной промышленной организации и основные подходы.

– Выявлено, что контроллинг – это четко ориентированная на достижение результатов и задач сложная комплексная система цифровой и инновационной поддержки со стороны руководства в процессе функций менеджмента: планирования, контроля, мотивации, организации деятельности. А так же анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

– Установлены основные задачи контроллинга: оптимизирование процесса производства, стимулирование и мотивация персонала, а так же грамотное планирование и организация всей работы подразделений.

– Определены основные подходы к понятию «контроллинг».

### Список литературы

1. Агафонова М.С., Бочарникова Ю.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 2. С. 416–420.
2. Сироткина Н.В., Аллабян М.Г. Формирование и реализация промышленной политики на макро- и микроуровне: монография / Институт менеджмента, маркетинга и финансов. Воронеж: «Научная книга», 2013. 271 с.

3. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 279 с.
4. Карминский А.М., Фалько С.Г., Грачев И.Д., Иванова Н.Ю., Маликова С.Г. Контроллинг на промышленном предприятии: учебник. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ, 2019. 304 с.
5. Борисов С.А., Колесов К.И., Плеханова А.Ф. Управление затратами и контроллинг: учеб. пособие. Н. Новгород, 2017. 168 с.
6. Агафонова М.С., Полянская Е.В. Управление конфликтами в организации // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7–2. С. 134–135.
7. Голубев, А.А. Экономика и управление инновационной деятельностью: учебное пособие. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2012. 119 с.
8. Живаева Т.В., Игнатова Т.В. Контроллинг: учебное пособие. Красноярск: СФУ, 2016. 84 с.
9. Уколов В.Ф. Теория управления. Учебник для вузов. М.: Экономика, 2015. 1008с.
10. Ефимьев А.С., Колодяжный С.А., Сотникова К.Н. Разработка методики оценки инновационной активности хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики // Научный журнал. Инженерные системы и сооружения. 2012. № 2 (7). С. 114–119.
11. Анисимова Н.А., Шарапова Е.А. Планирование на предприятии: учебное пособие для студентов; М-во образования и науки РФ, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Воронежский гос. архитектурно-строит. ун-т. Воронеж: ВГАСУ, 2011. 100 с.
12. Пономарева Е.В. Контроллинг на предприятии: учебное пособие. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 188 с.