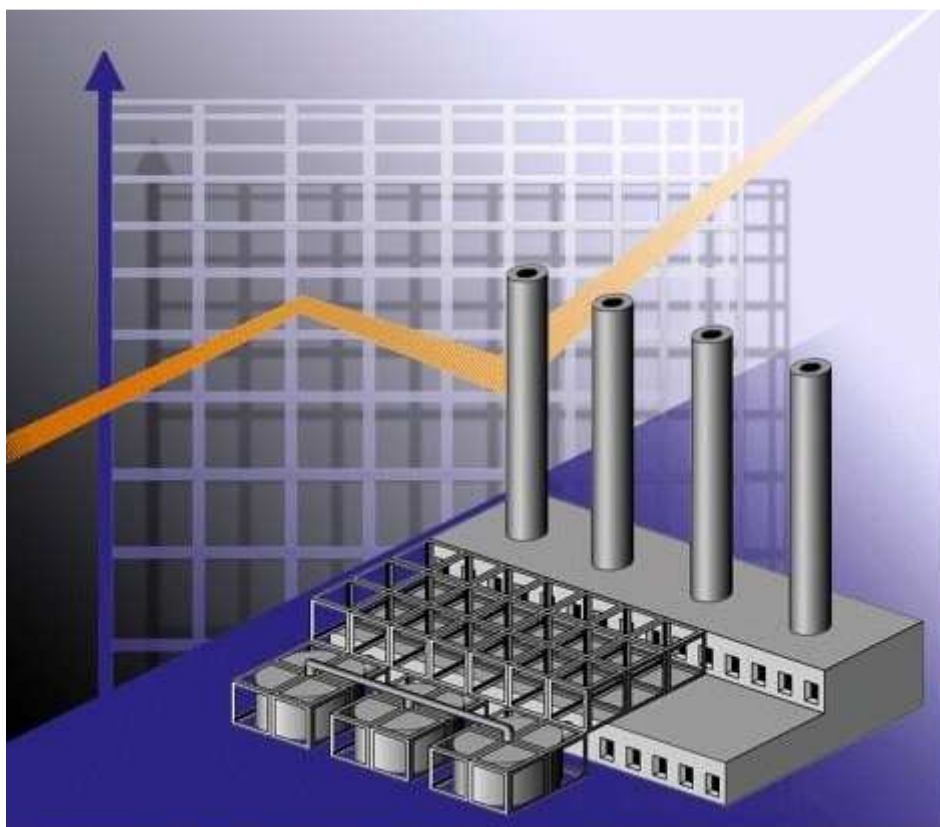


А.И. Чуваева

А.В. Макарова

А.С. Пчелинцева

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ  
СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО  
КОМПЛЕКСА



Красноярск – 2013

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический  
университет»  
Лесосибирский филиал

А.И. Чуваева, А.В. Макарова, А.С. Пчелинцева

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ  
СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО  
КОМПЛЕКСА

Утверждено редакционно-издательским советом СибГТУ в качестве  
монографии

Красноярск - 2013

УДК 65.0 (075.8)

ББК 65.290-2я73

Чуваева, А.И. Теоретические и методические аспекты внедрения системы контроллинга на предприятиях лесного комплекса: монография / А.И. Чуваева, А.В. Макарова, А.С. Пчелинцева. – Красноярск: СибГТУ, 2013. – 162 с.

Излагаются основные теоретические и методические аспекты внедрения системы контроллинга на предприятиях лесного комплекса. В результате использования подсистем и уровней управления в качестве элементов архитектуры метасистемы контроллинга деятельность предприятия становится более прозрачной и управляемой, обеспечиваются условия интеграции всех его управленческих подсистем.

ISBN

Рецензенты: проф., д-р экон. наук Каячев Г.Ф., (СФУ);

первый заместитель генерального директора ОАО  
«Лесосибирский ЛДК №1» Ю.В. Слесарев;

канд. экон. наук Серватинский В.В., (научно – методический  
совет СибГТУ);

© Чуваева А.И.,

Макарова А.В.,

Пчелинцева А.С., 2013

© ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный  
технологический университет»,  
Лесосибирский филиал, 2013

## Оглавление

Введение .....	5
Глава 1 Теоретические аспекты контроллинга как концепции управления промышленными предприятиями .....	7
1.1 Развитие теории контроллинга .....	7
1.2 Содержание основных видов и форм контроллинга как метасистемы управления .....	30
1.3 Информатизация системы контроллинга .....	41
Глава 2 Организационно-методические аспекты формирования метасистемы контроллинга на предприятиях лесного комплекса .....	51
2.1 Необходимость внедрения метасистемы контроллинга .....	51
2.2 Методические предпосылки формирования архитектуры метасистемы контроллинга .....	67
2.3 Структура архитектуры метасистемы контроллинга .....	80
Глава 3 Методические рекомендации по формированию метасистемы контроллинга на предприятиях лесного комплекса .....	94
3.1 Методические рекомендации по созданию проектов метасистемы контроллинга .....	94
3.2 Мероприятия по повышению эффективности управления в рамках метасистемы контроллинга .....	115
3.3 Мероприятия по организации информационной поддержки метасистемы контроллинга .....	124
Заключение .....	132
Библиографический список .....	135
Приложение 1 (справочное) Сравнительные показатели запасов леса и производства бумаги и картона по странам мира за 2011 год .....	153
Приложение 2 (справочное) Место России в мировом ЛПК .....	154

Приложение 3 (справочное) Промышленное производство Красноярского края в 2011 году, % к 1990 году .....	155
Приложение 4 (справочное) Информационная карта лесных ресурсов Красноярского края. Лесхозы .....	156
Приложение 5 (справочное) Организационная структура ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» .....	157
Приложение 6 (справочное) Организационная структура ОАО «Маклаковский ЛДК» .....	158
Приложение 7 (справочное) Организационная структура ЗАО «Новоенисейский ЛХК» .....	159
Приложение 8 (справочное) Взаимосвязь проектов по внедрению метасистемы контроллинга в лесном комплексе .....	160
Приложение 9 (справочное) Общая последовательность работ по внедрению метасистемы контроллинга в организации .....	161

## **Введение**

Век информационной экономики привел к усложнению внутренней среды промышленных предприятий. В условиях новой экономики динамизм рыночных отношений, растущая неопределенность, сложность и новизна окружения требуют поиска новых подходов, инструментов и методов обеспечения управляемости промышленными предприятиями. Все чаще ощущается необходимость внедрения интеграционных систем информационно-аналитической и методической системы управления промышленными предприятиями.

В современных условиях хозяйствования необходимы комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые содействовали бы сегодня модернизации организационной и информационной структур промышленного предприятия для решения базовых проблем его развития. В качестве такого инструмента можно предложить систему контроллинга.

Актуальность исследования связана с тем, что на сегодняшний день многие российские предприятия лесного комплекса столкнулись с проблемами неплатежеспособности, низкой ликвидности, убыточности деятельности. Главными причинами этого стала неэффективность применения принципов функционирования системы управления в условиях информационной экономики. В связи с этим требуется выработка научно-методических материалов по формированию системы контроллинга на предприятиях лесного комплекса и разработка комплексного подхода по анализу предпосылок ее внедрения.

Сегодня не существует однозначного определения категории «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного

менеджмента. В России в основном большинство определений контроллинга базируется на зарубежной литературе.

В нашей стране еще идет процесс самоутверждения контроллинга, как одного из процессов управления промышленными предприятиями.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных экономистов, посвященных проблеме совершенствования управления предприятиями и использования технологии контроллинга.

Основополагающий вклад интеграции контроллинга в систему управленческих функций, а также в разработку и описание классических элементов систем управления внесли ведущие зарубежные ученые Р. Манн, Э. Майер, А. Дайле, Х.Й. Фольмут, Т. Райхман. К фундаментальным трудам в этой области следует отнести работы Дитгера Хана. Среди отечественных авторов наибольшую известность получили работы Е.А. Ананькиной, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминского, Э.А. Уткина, И.Б. Гусевой, С.Г. Фалько.

Несмотря на то, что изучению контроллинга в последнее время уделяется все больше внимания, данная проблема по-прежнему остается недостаточно исследованной. В большинстве имеющихся литературных источниках рассматриваются в основном отдельно взятые, несвязанные между собой элементы контроллинга, что вызывает определенные трудности их использования.

Монография может использоваться в качестве учебного пособия по дисциплинам «Экономическая оценка инвестиций», «Планирование на предприятии» студентами специальности 080502.65 «Экономика и управление на предприятии».

# **Глава 1 Теоретические аспекты контроллинга как концепции управления промышленными предприятиями**

## **1.1 Развитие теории контроллинга**

В настоящее время на многих российских предприятиях промышленности возникает необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета, анализа и координации различных аспектов управления предприятием. Это подтверждается, к примеру, ростом интереса со стороны многих отечественных предприятий к программному обеспечению планирования и учета на предприятии промышленности. Однако, только внедрение, пусть и наиболее продвинутых (и дорогостоящих) программ, не может четко отразить механизм функционирования предприятия в целом и его бизнес-процессов в частности. Современные методы управления остаются недостаточно используемыми, а у менеджеров отсутствует необходимый инструментарий для составления даже оперативных планов. Причем применяемый менеджерами и аналитиками инструментарий различается по подразделениям предприятия, что вызывает затруднения в получении информации, необходимой руководству, и в координации деятельности подразделений. Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятого предприятия может решить контроллинг.

Сегодня не существует однозначного определения понятия «контроллинг», но практически никто не отрицает, что это новая теория управления, порожденная практикой современного менеджмента, в основе которой лежит стремление обеспечить успешное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе [2, 3, 27, 44,50, 58, 69, 75, 81...].



Слово «контроллинг» произошло от английского «to control» (контролировать, управлять). В свою очередь последнее происходит от французского, означающего «реестр, проверочный список» [80, с. 2]. Но по иронии судьбы в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется. В Великобритании, США укоренился термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting) [6, с. 7], хотя сотрудников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют «контроллерами» (controller). Собственно термин «контроллинг» принят в Германии [42, с. 9], откуда он и попал в Россию. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и «контроллинг» [6, 9, 12, 20, 25, 38, 39, 40, 41, 43, 58, 74, 85, 97, 99, 111, 113, 123, 169 ...], и «управленческий учет» [1, 38, 90, 113, 123, 129, 161, ...]. Однако в понятии «контроллинг» заключено гораздо больше информации, чем вложено в этот термин исследователями. Контроллинг, в нашем понимании, передает характер управления предприятием и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр механизмов управленческой деятельности для достижения конечных целей и результатов предприятия. Это отмечают также и другие ученые [8, 15, 23, 24, 30, 32, 34, 35, 37, 82, 110, 125...], но не развивают данной идеи.

Несмотря на то, что названный термин имеет английские корни, исторически наибольшее влияние на теорию контроллинга все же оказала немецкая школа бизнес-администрирования (П. Хорват, Х.-Ю. Кюппер, Й. Вебер, Д. Хан и др.). Ее представители первыми определили «контроллинг» как инструмент или даже философию координирующего и управляющего менеджмента, который некоторым образом связан с областью управленческого учета, системами управления и мониторинга. Теория «контроллинга» в школе бизнес-администрирования постоянно

находится в состоянии борьбы, что влияет на развитие идей этой школы и в настоящее время. Однако пока среди ее сторонников нет единодушия даже в определении контроллинга и перечне его функций (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Трактовки понятия «контроллинг»

Автор	Определение	Основная функция
П. Хорват [155]	Ориентированная на результат функция поддержки руководства по координации всех подсистем менеджмента	Координация
Х.-Ю. Кюппер [6]	Координация системы управления на предприятии	Координация
Й. Вебер [6]	Элемент управления социальной системой, выполняющий главную функцию поддержки руководства при решении им общей задачи координации системы управления (с упором на задачи планирования, контроля и информирования)	Координация
Д. Хан [151]	Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия	Информационное обеспечение
М. Лукашевич [149]	Целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли	Информационное обеспечение
С. Рубцов [117]	Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа	База для всех функций управления

Несмотря на разногласия в определениях, проблемное поле теории контроллинга вырисовывается в следующих положениях:

- предприятие является системой с определенным набором целей, элементы которой тесно взаимосвязаны;
- деятельность предприятия ориентирована на достижение запланированных показателей;

– контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления; он обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

Таким образом, общее понимание контроллинга сводится к понятию экономического управления предприятием, направленного на выявление всех шансов и рисков, связанных с достижением поставленных целей в условиях рынка.

Для рассмотрения содержания контроллинга необходимо провести анализ взглядов исследователей относительно его объекта и основных задач, поскольку знание исторического развития идеи, философии и форм воплощения в практику контроллинга помогает лучше понять сегодняшнее состояние теории контроллинга, перспективы его развития; осознать, насколько важна его роль в современной практике российских предприятий промышленности для их успешного функционирования.

Теория и практика контроллинга развивались, проходя ряд последовательных этапов. Обобщая мнения авторов многочисленных работ в исследуемой области [6, 11, 20, 39, 42, 47, 51, 53, 58, 100, 105, 124, 130, 135, 138, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 160, 162, 168 ...], следует выделить ряд наиболее важных этапов становления и развития теории контроллинга.

Этап 1. Конец XV века-начало 30-х годов XX в.: появление основ бухгалтерского учета. Период «островного» применения методов и инструментов контроллинга в области государственного управления и появлении должности контроллера на предприятии.

Основу бухгалтерского учета заложил Лука Пачоли в XV веке, предложив систему двойной записи. Информации, генерируемой в рамках данной системы, было достаточно для управления вплоть до середины прошлого столетия [102, 127].

В XV в. произошло введение должности «countrollour» (Великобритания) – первая попытка решать задачи государственного управления с помощью идей контроллинга [6].

1778 год был ознаменован законодательным учреждением ведомства «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» (США). Его задачи – управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств[58].

В 1880 г. была создана система «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System» (США). Впервые контроллинг использован на предприятии преимущественно для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом [58]. Компания «General Electric Company» (США) – первая из индустриальных предприятий – вводит должность контроллера в 1892 г. [6].

Первоначально контроллеры занимались финансово-экономическими вопросами и проведением ревизий. Это объяснялось особенностями американского корпоративного законодательства, которое знает только два управляющих органа – Общее собрание акционеров и Совет директоров (Board of Directors). Полномочия Совета директоров распространялись как на управление предприятием, так и на контроль. Отсутствие специфического управляющего органа наряду с другими причинами (например, сильными позициями президента, величиной предприятия) считалось важнейшим поводом для введения должности контроллера. Однако, несмотря на это вплоть до начала 30-х гг. XX в. на американских предприятиях контроллеров практически не было [43].

Экономический кризис 1929 г. привел к пониманию роли ранее пренебрегаемого производственного учета, а также к необходимости внедрения на предприятии наряду с планированием элементов

контроллинга. До «великой депрессии» слово «контроллер» на предприятиях оставалось неизвестным.

Основной причиной появления понятия контроллинга в экономической литературе называют [64], прежде всего, промышленный рост США в конце XIX – начале XX в., который вызвал усложнение процессов планирования и появление новых подходов к планированию на предприятии. Беспрецедентный рост размеров отдельных предприятий и сложность производства повлекли за собой необходимость улучшения методов управления.

Этап 2. 30-е годы-начало 50-х годов XX века: возникновение управленческого учета. Появление контроллинга, ориентированного на информацию.

В 1931 г. был основан институт «Controller's Institute of America» как профессиональная организация контроллеров (в 1962 г. он переименован в «Financial Executives Institute» (FEI)) [6]. В 1934 г. создан журнал «The Controller» (сегодня – «The Financial Executive»). С 1944 г. существует исследовательский институт «Controllershship Foundation» (в настоящее время – Financial Executives Research Foundation) [5].

В 30-50-е годы XX века в странах Западной Европы стал развиваться специальный управленческий учет. Этот учет в отличие от бухгалтерского имел целью не только регистрацию хозяйственных операций, состояний имущества и финансов, но и предоставление релевантной информации для принятия решений [58].

В этот период «смотрящий назад» бухгалтерский учет преобразуется во «впередсмотрящий», а исчисление результатов деятельности предприятия переходит из сферы фактических в область прогнозируемых, ожидаемых показателей. В этих условиях служба контроллинга становится необходимой. Синтез финансового учета, производственного учета и

системы информации позволяет на первом уровне управления принимать решения, ориентируясь на перспективу, что дает возможность для активного управления процессом реализации продукции и тем самым финансовым результатом.

В итоге, можно сказать, что на данном этапе исчезает понятие ретроперспективности документации, поставляемой бухгалтерским учетом, который не позволяет подняться выше уровня оперативного управления, так как информация формируется не только о прошлой, настоящей, но и предполагаемой будущей деятельности предприятия.

Этап 3. 50-е годы-начало 80-х годов XX века: появление необходимости применения интегрированного учета. Применение автоматизированных информационных технологий.

В период 1950-1980 гг. XX века экономика Германии характеризовалась высокими темпами роста и значительными прибылями. Стабильность немецкой экономики привела к тому, что административный аппарат не накопил опыта преодоления ситуаций, связанных с угрозой устойчивости функционирования предприятий. В 80-е гг. у ФРГ снизились темпы роста ВВП. В этот период был зарегистрирован невиданный с 1933 г. уровень безработицы, который в самый свой пик составил 11,3% экономически активного населения. Главным же объяснением столь слабой динамики роста и кризиса на рынке труда служит не только влияние на Германию мирового валютно-финансового кризиса (в мире в период развития кризиса значительно снизился спрос на немецкую продукцию), но и кризис немецкой модели социально-рыночной экономики. Причиной кризиса социального рыночного хозяйства Германии является ошибочная экономическая политика правительства страны в 1980-е гг., высокий уровень оплаты труда, социальных гарантий и в большей степени недостаток инноваций.

Изменения в окружающем предприятие мире и переориентация предпринимательского мышления на необходимость использования наиболее прогрессивных инструментов менеджмента вызвали дальнейшее развитие теории контроллинга:

1) примерно с 1965 г. в Германии прикатилась волна формирования на крупных фирмах центров прибыли, обособленных в отношении ведения учета. Для координации и управления их деятельности ранее использовавшиеся инструменты не годились;

2) в начале 1980-х гг. многие предприятия столкнулись с проблемой неплатежеспособности, что привело к пониманию необходимости улучшения инструментария планирования и управления, а также привлечения специалистов, способных критически оценить действия руководителей предприятия.

С конца 60-х годов XX столетия методы учета интенсивно «переводятся» на информационный язык, и появляются автоматизированные управленческие технологии, предоставляющие возможность работать с информацией любого содержания.

Стремление бизнеса контролировать не только внутреннюю, но и внешнюю среду привело к возникновению систем управления внешней средой ближнего окружения [28, 66, 83, 116, 157, ...] (front-office), которая включает: внутриотраслевую конкуренцию, потенциальных конкурентов (рыночных новичков), товары-заменители или товары-субституты, новые технологии, поставщиков и потребителей. Воздействие этих факторов можно представить в виде схемы (рисунок 1.1).

Повышение спроса на новые управленческие технологии в области контроллинга привело к появлению в Германии ряда научных и образовательных организаций: