

ВИДЫ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Л. А. Семина, О. Г. Чернышева

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Формирование различного вида систем контроллинга в системе управления промышленных организаций выступает в качестве важнейшего экономического направления современной реальности, что в первую очередь вызвано постоянным ростом трудностей, образующихся в системе отношений рыночного характера. Контроллинг выступает в качестве некоторого стимулятора в отношении процессов управленческого характера, который так или иначе позволяет «оповестить» управленческое звено организации (в том числе промышленной) о потенциальном сбое в ее работе, а целевой установкой контроллинга выступает именно донесение «сигнала» о происходящих изменениях.

В статье рассмотрены основные виды контроллинга, которые нашли свое отражение в современной литературе. При этом определено, что отсутствует такой его вид, как «контроллинг контрагентов», в результате чего сформировано авторское определение данного термина. Под ним предложено понимать систему, которая обеспечивает контроль заказчиков промышленной продукции, а также поставщиков, с целью недопущения просрочек платежей, оптимизации кредитной политики в отношении организаций, которые задерживают оплату, что, в свою очередь, вызывает дополнительные финансовые потери, связанные с отвлечением денежных средств.

Ключевые слова: контроллинг, промышленная организация, контрагенты, экономика, система управления.

TYPES OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ORGANIZATION

L. A. Semina, O. G. Chernysheva

Altai State University (Barnaul, Russia)

The formation of various types of controlling systems in the management system of industrial organizations acts as the most important economic direction of modern reality, which is primarily caused by the constant growth of difficulties arising in the system of market relations. Controlling acts as a kind of stimulant in relation to managerial processes, which one way or another allows you to «notify» the management of an organization (including industrial) about a potential failure in its work, and the target setting of controlling is precisely to report a «signal» about ongoing changes.

The article discusses the main types of controlling, which are reflected in modern literature. At the same time, it is determined that there is no such type of it as «controlling counterparties», as a result of which the author's definition of this term is formed. It is proposed to understand it as a system that ensures control of customers of industrial products, as well as suppliers, in order to prevent delays in payments, optimize the credit policy in relation to organizations that delay payment, which, in turn, causes additional financial losses associated with the diversion of funds.

Keywords: controlling, industrial organization, contractors, economics, management system.

Промышленные организации в процессе управления собственной деятельностью сталкиваются с рядом различных трудностей практически на всех бизнес-участках. Целью исследования является определение видов контроллинга в системе управления промышленными орга-

низациями, определение и дополнение основных его видов теми, которые особо актуальны в современных условиях хозяйствования, в том числе связанных с ограничительными мерами, введенными Правительством РФ с целью предотвращения разлития коронавирусной инфекции. При проведении

исследования использованы перечисленные далее методы: метод теоретического анализа и научно-го синтеза источников литературы, метод обобщения и сравнения.

Не останавливаясь подробно на исследовании термина «контроллинг», в целом представляющего собой некоторую управленческую систему, образовавшуюся в реальной деятельности современных организаций (в том числе промышленных), целью которой является обеспечение их устойчивого функционирования в динамичных рыночных условиях [1, с. 15], затронем подробнее его цели, задачи и виды. Прежде всего, целесообразно отметить, что контроллинг выступает в качестве некоторого стимулятора в отношении различного рода процессов управленческого характера, который так или иначе позволяет «оповестить» управленческое звено организации (в том числе промышленной) о потенциальном сбое в ее работе, а целевой установкой контроллинга выступает именно донесение «сигнала» о происходящих изменениях. Непосредственным результатом контроллинга является своевременное принятие мер, направленных на купирование или полное предотвращение возникающих дисбалансов.

Следует сказать, что важнейшими задачами контроллинга выступают следующие [2, с. 281]:

- организация плановой работы, которая состоит в формировании различной информации, а также системы показателей, свидетельствующих о возникновении сбоев; формировании механизмов реализации процедуры бюджетирования; выявлении важнейших показателей, которые дают возможность придерживаться избранной стратегической позиции; создании различных отчетных форм, которые позволяют осуществлять контрольные процедуры в отношении финансов, затратных, а также доходных статей и прочее;

- исследование реально достигнутых данных относительно деятельности организации; сопоставление итогов работы с заданными целевыми установками; исследование происходящих изменений в среде внешнего воздействия; формирование рекомендаций для лиц, принимающих решения управленческого характера; обеспечение процесса мониторинга деятельности организации для своевременного определения образующихся отклонений и принятия решений в отношении них; исследование результатов финансово-хозяйственной деятельности и прочее.

Взаимодействие контроллинга в системе управления промышленной организацией отражено на рисунке [3, с. 65].



Взаимодействие контроллинга в системе управления промышленной организацией

Итак, видно, что контроллинг играет весомую роль в системе управления промышленной организацией, позволяя контролировать различные финансовые и производственные процессы, позволяя тем самым выработать предложения, направленные на их решение. Из рисунка следует, что функции контроллинга имеют прямую зависимость от вида деятельности организации, от уровня ее развития, положения среди конкурентов, особен-

ностей управления, состояния производственных процессов, квалификации работников, ответственных за реализацию контрольных процедур и прочее. Например, для управления промышленными организациями в современной литературе прилагается применять перечисленные далее виды контроллинга [2, с. 281]. При этом данные виды могут быть классифицированы по различным признакам (табл. 1).

Таблица 1

Виды контроллинга, применяемого для управления промышленными организациями

Классификационный признак	Виды контроллинга	Применение
1. Цель деятельности промышленной организации	Стратегический	Позволяет обеспечить процесс управления, который характеризуется непрерывностью, привязан к стратегическим планам развития и выражается в долгосрочном функционировании организации на рынке
	Оперативный	Позволяет реализовывать функцию координации работы организации в направлении финансово-хозяйственного обеспечения на уровне оперативного управления с целью формирования управленческих решений
2. Функциональная сфера финансово-хозяйственной деятельности промышленной организации	Контроллинг внешней среды	Необходим с целью минимизации рисков, образующихся в условиях нестабильности внешней среды с целью формирования запаса прочности в долгосрочном и краткосрочном периоде
	Контроллинг маркетинговой и сбытовой деятельности	Позволяет реализовать поддержку маркетинговой деятельности на основе информационной составляющей с целью максимально полного удовлетворения потребности потребителя
	Контроллинг закупочной деятельности	Обеспечение эффективного снабжения, направленного на сокращение логистических издержек, образование системы снабжения производства с учетом рыночных тенденций
	Контроллинг производственных процессов	Обеспечивает управление производственными процессами, а также издержками производства
	Контроллинг логистических процессов	Обеспечивает управление логистическими процессами с целью снижения внутренних затрат промышленной организации на складирование и перемещение сырья
	Финансовый контроллинг	Позволяет контролировать финансовое равновесие компании, обеспечение баланса между платежеспособностью и результативностью деятельности
	Контроллинг персонала	Обеспечивает управление персоналом с целью роста результативности труда
	Контроллинг инвестиций и инноваций	Обеспечивает достижение целевых установок организации в сфере инвестиционных вложений и внедрения инноваций

Из таблицы 1 следует, что в системе управления промышленными организациями применяется достаточно большое количество видов современного контроллинга. При этом в литературе не освещается такой вид контроллинга, как «контроллинг контрагентов», под которым целесообразно понимать систему, которая обеспечивает контроль покупателей промышленной продукции, а также поставщиков, с целью недопущения просрочек платежей, оптимизации кредитной политики в отношении организаций, который задерживают оплату, что, в свою очередь, вызывает дополнительные финансовые потери, связанные с отвлечением денежных средств. «Контроллинг контрагентов» целесо-

образно отнести к классификационному признаку, подразделяющему виды контроллинга в зависимости от сферы финансово-хозяйственной деятельности промышленной организации по той причине, что он выступает в качестве составной части системы внутреннего контроля.

Следует отметить, что предлагаемый вид контроллинга связан с финансовым видом, при этом обобщив исследования ряда авторов [4–9], считаем целесообразным выделить его в отдельную составляющую, что позволило бы усилить контрольные функции в отношении контрагентов, характеризующихся слабой платежеспособностью (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение «контроллинга контрагентов» и «финансового контроллинга»

«Финансовый контроллинг»		«Контроллинг контрагентов»	
Направление	Характеристика	Направление	Характеристика
Контроль финансовой устойчивости	Контроль финансовой независимости, формирование политики заимствований	Контроль платежей за отгруженную продукцию	Позволяет контролировать вопросы своевременной оплаты промышленной продукции и в случае необходимости изменять кредитную политику
Контроль платежеспособности	Контроль необходимого уровня денежных средств, а также ликвидных активов, необходимых для обеспечения обязательств	Контроль поставщиков сырья	Позволяет контролировать экономическое и финансовое состояние поставщиков с целью недопущения срыва поставок
Контроль эффективности деятельности	Контроль необходимого уровня рентабельности	Контроль экономического и финансового состояния конкретного контрагента	Позволяет выявить изменения, которые происходят с экономическим и финансовым состоянием контрагента в процессе работы с ним с целью выявления тех организаций, которые могут стать неплатежеспособными в перспективе

Итак, если «финансовый контроллинг» направлен на достижение экономических и финансовых показателей, характеризующих отдельные аспекты деятельности организации, то «контроллинг контрагентов» направлен на работу непосредственно с заказчиками и поставщиками. Далее целесообразно рассмотреть управленческие решения, которые могут быть приняты на основе «контроллинга контрагентов». Например, промышленная организация еженедельно отгружает собственную продукцию контрагенту в размере 400 тыс. руб., который систематически задерживает оплату в среднем на 10 дней. При действующей ключевой ставке в размере 8,5% [10] еженедельные убытки, связанные с отвлечением денежных средств, составляют $400 \times 0,085 / 365 \times 10 = 0,93$ тыс. руб., а в расчете на год (52 недели) эта сумма достигнет 48,4 тыс. руб. (0,23% от общего объема поставок в год). При этом организации необходимо привлекать денежные средства для обеспечения производственного процесса, что зачастую реализуется при помощи таких инструментов, как факторинг и кредитование, которые создают дополнительные траты, достигающие 5–6% от общего объема поставок в год. Реальная прибыль от подобного рода сделки значительно сокращается как на сумму затрат, связанных с отвлечением денежных средств, так и на сумму затрат, связанных с временным их привлечением, что невыгодно для организации, так как постоянные издержки уже не могут покрываться в полном объеме, что, в свою очередь, создает угрозу для экономической стабильности.

Таким образом, для таких контрагентов целесообразно применять шкалу штрафных санкций, которую следует предусмотреть в договоре, систему скидок за досрочную оплату, а в случае существенного нарушения условий оплаты — полное прекращение отгрузки. Стоит отметить, что в данной ситуации

образуются риски потери постоянного заказчика и сокращения выручки, но зачастую конечный потребитель ориентирован именно на продукцию конкретного производителя, в том числе исходя из критериев качества, и отказ от сотрудничества может привести к снижению прибыли самого посредника, что не будет выгодно для него. Следовательно, подобного рода риск не всегда имеет место быть и убытки от потери неплатежеспособного заказчика промышленной продукции могут быть компенсированы за счет предложения взаимовыгодных условий для прочих «надежных» контрагентов.

В целом, можно утверждать, что основной причиной внедрения системы контроллинга в практику управления промышленной организацией выступает объективная необходимость выстраивания приоритетов функционирования исходя из реально действующих условий развития бизнеса в рыночной экономике. Контроллинг в обязательном порядке должен обладать гибкостью, что даст возможность для формирования обратной связи с решениями, принимаемыми ответственными лицами, то есть он должен быть адаптирован к имеющимся информационным запросам, что, в свою очередь, позволит повысить результативность деятельности промышленной организации.

Выводы. Контроллинг играет весомую роль в системе управления промышленной организацией. В этой связи проанализированы виды контроллинга, применяемые современными организациями. Предложено дополнить классификацию новым видом, который можно именовать как «контроллинг контрагентов», который был сравнен с «финансовым контроллингом», и определено, что первый из них направлен на работу непосредственно с заказчиками и поставщиками, тогда как второй — на достижение экономических и финансовых показателей, характеризующих отдельные аспекты дея-

тельности организации. Важность «контроллинга контрагентов» состоит в обеспечении возможности принятия управленческих решений в сложных экономических условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шляго Н. Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для вузов. М., 2021. 197 с.
2. Зимненко И. А. Проблемы внедрения контроллинга на промышленных предприятиях в современных условиях // Инновации в материаловедении и металлургии: материалы III Междунар. интерактив. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2013. С. 280–283.
3. Левкин Г. Г., Куршакова Н. Б. Контроллинг логистических систем: учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М., 2021. 167 с.
4. Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. М., 2021. 263 с.
5. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов и др.; под общ. ред. С. В. Осипова. М., 2022. 145 с.
6. Морозова А. А. Особенности классификации методов и инструментов контроллинга // Экономические и социальные аспекты развития энергетики: Пятнадцатая международная научно-техническая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых: материалы конференции. В 6 томах. Иваново, 2020. С. 38.
7. Сибэгатулина Р. М., Пономарева Л. Н., Гильмутдинова Р. А. Контроллинг как концепция управления организацией // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 110–114. DOI: 10.34773/EU. 2021.2.20.
8. Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. М., 2021. 263 с.
9. Шнайдер О. В., Гаврилов Д. В. Контроллинг: цель, задачи, инструмент увеличения прибыли экономического субъекта // Балканское научное обозрение. 2020. Т. 4. № 4 (10). С. 66–68. DOI: 10.34671/SCH. BSR. 2020.0404.0015.
10. Банк России принял решение повысить ключевую ставку на 100 б. п., до 8,50% годовых. URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (дата обращения: 11.01.2022).

REFERENCES

1. Shlyago N. N. Controlling. Theory and practice: textbook and workshop for universities. M., 2021. 197 p.
2. Zimnenko I. A. Problems of controlling implementation at industrial enterprises in modern conditions // Innovations in Materials Science and Metallurgy: Materials of the III International interactive. Scientific and practical conference. Yekaterinburg, 2013. Pp. 280–283.
3. Levkin G. G., Kurshakova N. B. Controlling logistics systems: a textbook for universities. 2nd ed., ispr. and add. M., 2021. 167 p.
4. Cost management and controlling: a textbook for universities / A. N. Asaul, I. V. Drozdova, M. G. Kvitsinia, A. A. Petrov. M., 2021. 263 p.
5. Controlling: theory and practice: textbook and workshop for universities / S. V. Osipov et al.; under the gen. ed. of S. V. Osipov. M., 2022. 145 p.
6. Morozova A. A. Features of classification of controlling methods and tools // Economic and social aspects of Energy development: The Fifteenth International Scientific and Technical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists: conference materials. In 6 volumes. Ivanovo, 2020. Pp. 38.
7. Sibagatullina R. M., Ponomareva L. N., Gilmutdinova R. A. Controlling as an organization management concept // Economics and management: scientific-practical journal. 2021. № 2 (158). Pp. 110–114. DOI: 10.34773/EU. 2021.2.20.
8. Cost management and controlling: textbook for universities / A. N. Asaul, V. I. Drozdova, M. G. Kvitsinia, A. A. Petrov. M., 2021. 263 p.
9. Schneider O. V., Gavrilov D. V. Controlling: the purpose, objectives, instrument of increasing the profit of an economic entity // Balkan Scientific Review. 2020. T. 4. № 4 (10). Pp. 66–68. DOI: 10.34671/SCH. BSR. 2020.0404.0015.
10. The Bank of Russia decided to raise the key rate by 100 bp, to 8.50% per annum. URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (date of access: 11.01.2022).

Поступила в редакцию: 24.01.2022.

Принята к печати: 05.09.2022.