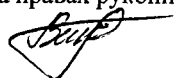


На правах рукописи



ВИКТОРУК ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

27 ОКТ 2011

Санкт-Петербург

2011



4858193

Работа выполнена в Санкт-Петербургском университете управления и экономики

Научный руководитель

Гневко Виктор Андреевич
доктор экономических наук,
профессор, заслуженный деятель
науки РФ

Официальные оппоненты

Ачба Любовь Викторовна
доктор экономических наук,
профессор
Бородушко Ирина Васильевна
доктор экономических наук,
доцент

Ведущая организация

ГОУ ВПО «Санкт-Петербургская
государственная лесотехническая
академия имени С.М. Кирова»

Защита состоится « 10 » ноября 2011 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д.521.009.01 при Санкт-Петербургском университете управления и экономики по адресу: 190103, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д.44.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского университета управления и экономики, с авторефератом – на официальном сайте www.spbame.ru

Автореферат разослан «07» октября 2011г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор



Н. П. Голубецкая

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Переход российской экономики к рыночным условиям хозяйствования привел к радикальным изменениям в планировании, учете и контроле производственно-хозяйственной деятельности. Появились предпринимательство и конкуренция. Предприятия лесопромышленного комплекса оказались в особенно жесткой конкурентной среде, так как значительная их часть, занимается экспортными поставками, участвует в мировой торговле. Кризисные явления в мировой экономике, изменение правил внешней торговли или налоговой политики немедленно сказываются на экономическом состоянии предприятий отрасли.

Обострение конкуренции на внутренних и внешних рынках, появление на них новых инновационно-ориентированных контрагентов, предлагающих широкий спектр товаров и услуг, динамизм рыночных отношений, рост неопределенности внешней среды предприятия, – все это требует поиска новых более эффективных механизмов и инструментов управления предпринимательской деятельностью лесопромышленного комплекса. Управление, базирующееся на прежних методах использования плановых инструментов, систем учета и анализа, становится неэффективным и требует модернизации. Указанные аспекты обуславливают интерес отечественных предпринимательских структур к проблемам повышения эффективности управления и обеспечения долговременного финансового и производственного роста, повышения конкурентоспособности производимой продукции, перехода на ресурсосберегающие и экологически безопасные технологии, максимального использования производственного, технического и интеллектуального потенциала.

Отсутствие надежных запасов прочности делает лесопромышленный комплекс особо уязвимым, что обуславливает потребность в высокоэффективных системах управления, способных усилить конкурентные позиции предприятий в этом секторе экономики.

Зарубежная практика убеждает, что одним из наиболее эффективных инструментов современного менеджмента является система контроллинга, которая основывается на конкурентных условиях рынка, учитывает его неопределенность и стихийный характер. Но в российской практике контроллинг получил распространение лишь на крупных предприятиях и в организациях финансово-кредитной сферы. Вопросы же внедрения контроллинга как системы или отдельных его механизмов в лесопромышленный комплекс в российской теории и практике разработаны крайне слабо.

Применение потенциала системы контроллинга в предпринимательской деятельности лесопромышленного комплекса требует выявления механизма формирования контроллинга, поиска наиболее эффективных контроллинговых инструментов, методов и

адаптации их к специфике лесопромышленного комплекса. Только на основе контроллинга станет возможной модернизация системы планирования, учета, анализа хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями, ориентированными на перспективу.

Разработанность темы исследования. Теоретические, методологические и практические аспекты контроллинга в предпринимательстве освещены во многих работах отечественных и зарубежных авторов. Так, проблемы становления и развития предпринимательства, государственного регулирования предпринимательской деятельности подробно рассматриваются в трудах А.Смита, Д.Риккардо, Дж. Кейнса, Ф.А.Хайека, П. Друкера, Й. Шумпетера, М.Анэ, С.Ю.Витте, В.П.Орешина, В.И.Кушлина, В.Н.Лексина, А.М.Ходачека, А.А.Крупанина, В.С.Кабакова, А.В.Бусыгина, Г.Л. Багиева, А.И.Муравьева, А.Н.Петрова, Р.А. Кучукова, А.К. Казанцева, Е.П. Губина, А.И. Бабашкиной и др.

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.

Практические вопросы развития предпринимательства в лесопромышленном комплексе рассматривают А.Т. Болотов, Ф.Г. Фокель, Г.Ф. Морозов, А.В. Антонов, Н.А. Бурдин, С.В. Быков, В.М. Кузавков, В.Е. Леванов, А.П. Петров, Н.А. Моисеев, Д.А. Дмитриев, М.В. Тацун, Н.М. Панахта, С.Н. Шульгин, Ю.Я. Ягодников и др.

Кроме отмеченных, в процессе формирования авторской позиции были использованы труды: Л.И. Абалкина, Л.В. Ачба, В.О. Бахарева, И.В. Бородушко, А.А. Гневко, Н.П. Голубецкой, О.А. Грунина, Е.С. Ивлевой, В.И. Ишаева, Н.С. Шашиной и других отечественных ученых.

Вопросы формирования и реализации системы контроллинга в лесопромышленном комплексе до настоящего времени не получили достаточного научно-методического обоснования. Это определило выбор темы данного диссертационного исследования.

Объектом исследования является процесс формирования и развития предпринимательских структур лесопромышленного комплекса Красноярского края.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе внедрения системы контроллинга в предпринимательские структуры лесопромышленного комплекса Красноярского края.

Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и разработке методических рекомендаций по формированию

системы контроллинга в предпринимательской деятельности лесопромышленного комплекса Красноярского края.

В соответствии с поставленной целью, были сформулированы следующие задачи:

- 1) уточнить существующие концептуальные подходы к определению системы контроллинга;
- 2) исследовать содержание основных функций, состав элементов и контуры контроллинга в системе единого информационного пространства;
- 3) проанализировать потребности внедрения системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса Красноярского края;
- 4) разработать методические рекомендации по созданию и внедрению проектов системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса на основе IT-технологий;
- 5) определить эффективный способ внедрения системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса.

Область исследования. Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): 8.1. Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства. 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Структура диссертации. Диссертационная работа, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснованы актуальность выбранной темы, сформулированы объект и предмет исследования, определены цели и основные задачи, сформулированы научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертационной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты контроллинга как основа формирования системы управления в предпринимательских структурах» последовательно раскрывается роль контроллинга в развитии предпринимательства, определено содержание основных видов и форм контроллинга как системы управления, раскрыты сущность и содержание процессов информатизации системы контроллинга.

Вторая глава «Организационно-методические аспекты формирования системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса» посвящена обоснованию необходимости внедрения системы контроллинга в организациях, выстраивается архитектура системы контроллинга и конкретизируются этапы ее формирования.

В третьей главе «Методические рекомендации по формированию системы контроллинга в предпринимательской деятельности в лесопромышленном комплексе Красноярского края» обоснованы методические рекомендации по формированию проектов системы

контроллинга, разработаны мероприятия по повышению эффективности управления в рамках системы контроллинга и по организации информационной поддержки системы контроллинга.

В заключении сделаны выводы о результатах проведенного исследования, согласно поставленным целям и задачам. В библиографическом списке представлены названия нормативных документов, монографий, аналитических обзоров, научных статей, использованных автором при подготовке диссертации.

II ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Проблемы построения и функционирования структуры организационно-экономического механизма управления развитием в предпринимательской деятельности. Сложившийся организационно-экономический механизм управления развитием предпринимательства в России испытывает значительные трудности, ограничивающие возможности практического внедрения системы контроллинга на предприятиях, что обусловлено рядом причин, основными из которых являются:

- доминирование устаревших методов управленческой деятельности, характеризующихся слабой координацией и несогласованностью между управленческими звеньями в принятии, обработке и реализации внешних и внутренних, входящих и выходящих информационных потоков;

- недостаток полной и своевременной информации об инновационных управленческих методиках, используемых на зарубежных и отечественных предприятиях;

- отсутствие научных представлений о современных структурах управления, как у работников, так и у руководителей предприятий, что не позволяет оперативно реагировать на новые формы и методы управления, необходимые для повышения экономической эффективности функционирования предприятия и затрудняет обоснование необходимости создания отдела контроллинга.

Выявленные факторы легли в основу причинно-следственной диаграммы (Рис. 1), отражающей основные инструменты управления развитием в предпринимательской деятельности.

2. Развитие теоретических аспектов контроллинга как концепции управления. Успешная работа предприятий в современных условиях возможна лишь при условии совершенствования процессов управления. Контроллинг является основным поставщиком информации для управления предприятием. Поскольку нет такой области в управлении предприятием, которая не была бы связана с контроллингом, то становится очевидным, что контроллинг - один из наиболее современных инструментов менеджмента.

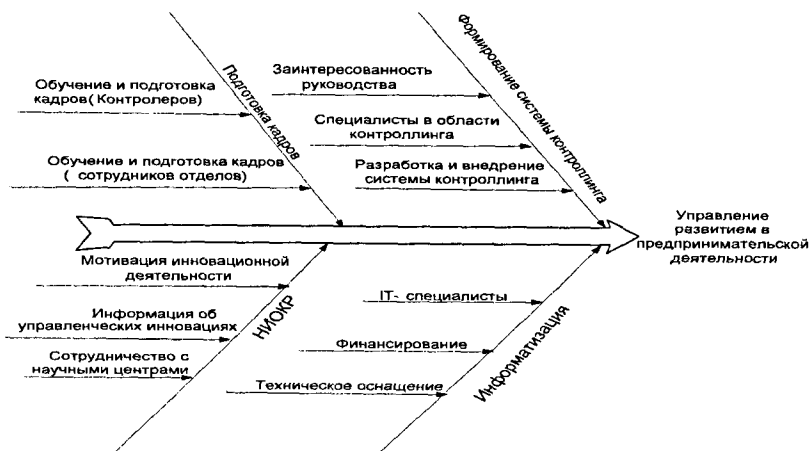


Рисунок 1- Причинно-следственная диаграмма управления развитием в предпринимательской деятельности

Он, находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля и координации, ориентирует усилия предприятия в направлении достижения поставленных целей, связывая воедино все функции управления, интегрируя и координируя их. В то же время, контроллинг не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень, являясь своеобразным механизмом саморегулирования:

- концентрируя цели управления, позволяет направить все усилия предприятия на перспективу, установить будущие изменения его обязательств перед сотрудниками, партнерами, инвесторами;

- предусматривает поиск «узких мест» в работе предприятия;

- анализирует отклонения от намеченной стратегической программы;

- своевременно корректирует цели предприятия в системе показателей с учетом соответствующих изменений на рынке;

- минимизирует отклонения в достижении текущих целей, содействует выявлению причин отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, позволяет внести в них коррективы;

- мотивирует предприятие на инновационную деятельность.

По мнению автора, именно деятельность предприятия в сфере инноваций позволит вернуться к первому этапу цикла – целеполаганию, что обеспечит не столько количественные изменения в планах, сколько позволит поднять предприятие на качественно новый уровень развития.

Современные условия функционирования лесопромышленных предприятий выдвигают требования совершенствовать процессы

управления в части оптимизации и упорядочивания управленческих воздействий на экономическую сферу. Условия развития лесопромышленного комплекса Красноярского края выявили отсутствие составляющих, ответственных за осуществление полного анализа деятельности деревообрабатывающих предприятий с учетом количественных и качественных показателей и проведения оценки результатов функционирования и разработки рекомендаций по достижению желаемого состояния. Перечисленные функции может с успехом выполнять контроллинг как система управления, где координация деятельности предприятия и адаптация стратегии его развития осуществляются через комбинирование подсистем управления и мониторинга внешней среды. Полученная в результате информатизации контроллинга как системы управления информация предоставит возможность увидеть целостную картину состояния предприятия и его перспективу наряду с деталями и нюансами его функциональных составляющих. При этом уровень оперативности и надёжности информации должны быть настолько высоки, что существует жёсткая необходимость в создании единого информационного обеспечения контроллинга и его интеграции в единую систему управления. Разработка новой модели информационного обеспечения контроллинга предполагает доработку и обоснование таких понятий как «цикл контроллинга», «элементы контроллинга» и «контуры контроллинга».

3. Содержание цикла контроллинга: элементы, контуры и функции контроллинга. В результате включения мотивации инновационной деятельности в цикл контроллинга позволяет ему стать системой управления, то есть «управлением управления». В силу своего особого места контроллинг как система управления осуществляет информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в целях оптимального использования имеющихся ресурсов, объективной оценки сильных и слабых сторон предприятия, повышения уровня его конкурентоспособности. При отсутствии хотя бы одной из составляющих цикла контроллинг перестает быть системой управления и превращается в систему управления затратами или становится управленческим учетом.

Все вышесказанное позволяет отразить контроллинг как систему, интегрирующую все информационные потоки в управлении предприятием с целью мотивации его деятельности на перспективу. Такое понимание контроллинга требует детального рассмотрения элементов, контуров и цикла контроллинга.

Уточнение понятия контроллинга и расширение его цикла, представленные в диссертационном исследовании, позволили предложить классификацию функций контроллинга, связав их со стадиями цикла контроллинга (Табл. 1).

Таблица 1

Классификации функций контроллинга

Стадия цикла контроллинга	Функции контроллинга	Релевантная информация	
		на входе	на выходе
Концентрация целей управления с учетом будущих изменений	Прогнозная: изучение количественных и качественных факторов, прогнозных изменений экономической ситуации на рынке	Достоверная информация о состоянии предприятия на текущий момент по всем сферам деятельности	Подготовка прогноза на будущее
Планирование направления усилий в перспективе	Стратегическая: формирование системы стратегического планирования, разработка стратегии развития предприятия с учетом будущей динамики внешней среды	Информация для разработки альтернативных прогнозных решений	Информация для подготовки оптимальных управленческих решений, стратегического плана развития предприятия
Поиск «узких мест» предприятия	Расчетно-контрольная: отслеживание любого информационно-материального потока для выявления возможных неблагоприятных ситуаций	Оперативная информация о текущем состоянии предприятия	Достоверный SWOT-анализ деятельности предприятия: преимущества и недостатки, возможности и угрозы
Анализ отклонений от намеченной стратегической программы	Информационно-аналитическая: всестороннее раскрытие причин влияния факторов на экономическую ситуацию, оценка степени рисков, анализ будущего состояния предприятия	Оперативная информация о негативных тенденциях и причинах их возникновения	Оперативная информация о возможных мерах по исправлению негативных тенденций
Своевременная корректировка показателей	Адаптационно-регулирующая: сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, определение допустимых границ отклонений величин и их корректировка	Оперативная информация, получаемая из полного набора документов финансовой и бухгалтерской отчетности	Скорректированные оперативные и текущие планы
Мотивация инновационной деятельности	Инновационная: мотивация и координация инновационной деятельности персонала, управление инновационным процессом	Каждое подразделение, участвующее в создании нововведения, заинтересовано в получении информации о результатах других этапов	Инновационные проекты

К элементам контроллинга специалисты относят: цели, задачи, законы и принципы, методы и функции, технологию и практику, коммуникации, схему процесса, разработку и реализацию решений, информационное обеспечение, функциональные структуры, схему организационных отношений, организационную структуру, профессионализм персонала, компьютеризацию и орг.технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота. Попытки выделения контуров контроллинга в литературных источниках редки, а единая классификация, позволяющая связать цикл, элементы и контуры контроллинга отсутствует.

Классификация элементов и контуров контроллинга в соответствии с уточненным циклом контроллинга выявила необходимость создания единого информационного пространства системы управления предприятием (Рис. 2).

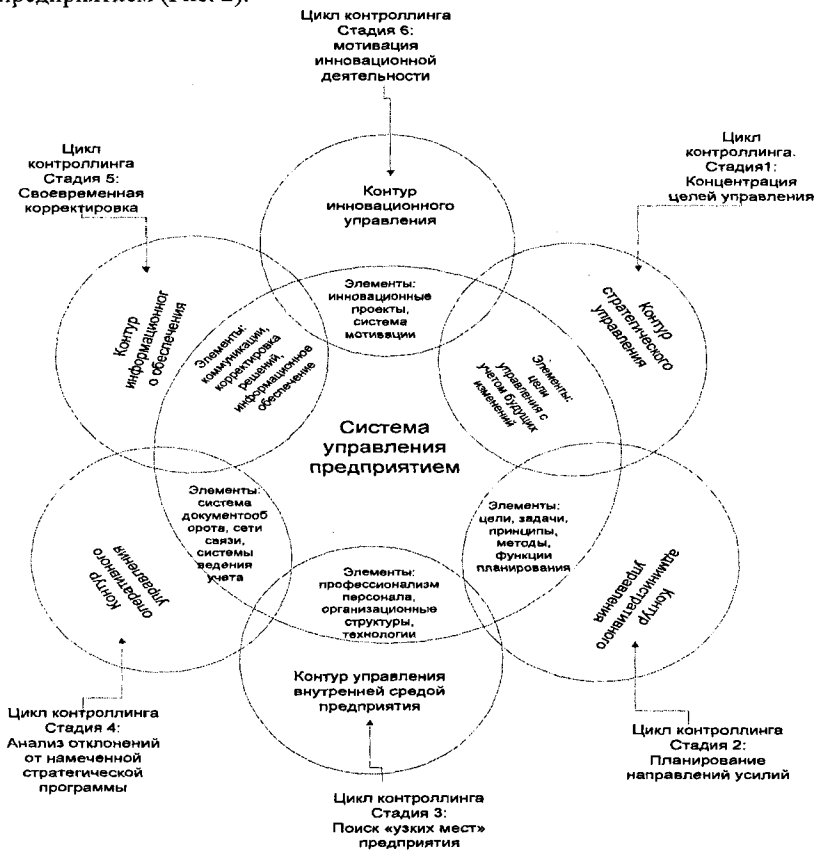


Рисунок 2 – Структурно-логическая схема интеграции системы управления и контроллинга в единое информационное пространство

Выделенные элементы контроллинга продуцируют интеграцию системы управления предприятием и стадий цикла контроллинга в едином информационном пространстве. Это позволяет воздействовать на принимаемые управленческие решения и разрабатывать мероприятия по корректировке последних с учетом изменений во внешней среде.

Функции, стадии цикла и элементы контроллинга, рассматриваемые исследователями, – от планирования до мониторинга и корректировки реализации планов – были необходимы, в первую очередь, для обеспечения возможности анализа выполнения планов, текущих результатов и отклонений фактических показателей от плановых. Сместить акценты с простого фиксирования прошлых фактов в сторону оперативного опережающего планирования и контроля, а также оперативного отслеживания текущих событий позволяет создание единого информационного пространства в управлении предприятием через информатизацию системы контроллинга.

4. Информатизация системы контроллинга. В рамках работы по внедрению системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса должна происходить перестройка и оптимизация всей системы информационных потоков (всего экономического документооборота) в соответствии с уровнями управления на предприятиях лесопромышленного комплекса. Для доставки релевантной информации в реальном времени с низшего уровня управления наверх и в обратном направлении, с возможной обработкой этих данных, требуется определенный класс инструментальных средств. Таким инструментарием в лесопромышленном комплексе может выступить система контроллинга с последующей информатизацией.

В результате использования подсистем и уровней управления в качестве элементов архитектуры системы контроллинга деятельность предприятия становится более прозрачной и управляемой, обеспечиваются условия интеграции всех его управленческих подсистем.

Важно то, что информатизация контроллинга как системы позволяет разработать систему аналитики для целей управленческого учета, внедрить системы бюджетирования и автоматизированного документооборота, создать аналитические разрезы в бухгалтерском учете, которые позволят формировать все необходимые данные не только для бухгалтерского, но и для управленческого учета, бюджетирования.

Таким образом, информатизация системы контроллинга может помочь переориентировать вектор деятельности предприятий лесопромышленного комплекса в сторону источников эффективности во всех основных функциональных сферах их деятельности.

5. Необходимость внедрения системы контроллинга в лесопромышленный комплекс Красноярского края, обусловленная специфическими особенностями объектов исследования данной

отрасли. Лесопромышленный комплекс является одним из ведущих секторов российской экономики. На долю России приходится более 24% запасов древесины всей планеты, в том числе более половины мировых запасов наиболее ценных хвойных пород. Без ущерба для природы и экономики в стране можно производить и перерабатывать до 600 млн. кубометров древесины в год. Однако большая часть имеющихся запасов используется неэффективно. В России заготавливается не более 120 млн куб. м, а из всего вырубаемого леса перерабатывается не более 20%. Сегодня лесопромышленной деятельностью занимаются более 22 тыс. предприятий, на которых работает около 1,4 млн человек.

Красноярский край является крупнейшим лесным регионом Российской Федерации. Территория края покрыта лесами на площади 62,0 млн. га. Его лесные запасы оцениваются в 7,8 млрд.м³ (9,4% от общероссийских запасов и 2,5% от мировых). Главные позиции в группе обработанных лесоматериалов по России по-прежнему занимают два самых крупных лесопильных комбината края ЗАО «Новоенисейский лесохимический комплекс» и ОАО «Лесосибирский ЛДК №1», расположенные в г. Лесосибирске. В общей сложности эти предприятия производят около 900 тысяч кубометров экспортных пиломатериалов в год, у которых коэффициент комплексного использования древесины достигает 95%.

Анализ управленческих структур предприятий лесопромышленного комплекса Красноярского края показал, что в них отсутствуют составляющие, ответственные за осуществление полного анализа деятельности предприятия с учетом количественных и качественных показателей, проведение оценки результатов функционирования предприятия и разработку рекомендаций по достижению желаемого состояния предприятия. Перечисленные функции может с успехом выполнять контроллинг как система, где координация деятельности предприятия и адаптация стратегии ее развития осуществляются через комбинирование подсистем управления и мониторинга внешней среды. Полученная в результате функционирования системы контроллинга информация дает возможность увидеть целостную картину состояния промышленного предприятия в перспективе наряду с деталями и нюансами его функциональных составляющих.

В диссертационном исследовании анализ текущего состояния предприятий посредством SWOT-анализа позволяет автору выстроить архитектуру системы контроллинга (Табл. 2).

В графах «Преимущества» и «Угрозы» выделено всего два основных показателя, что свидетельствует об устойчивых позициях, занимаемых предприятиями на рынке, однако существуют определенные трудности для дальнейшего развития. В графах «Возможности» и «Недостатки» отмечено больше всего показателей, что свидетельствует о необходимости изменения хозяйственной деятельности предприятий.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа деятельности предприятий лесопромышленного комплекса Красноярского края

Преимущества	Возможности
1) выгодное местоположение предприятий; 2) надежная репутация в сотрудничестве с зарубежными странами	1) сокращение времени принятия управленческих решений ввиду уменьшения неопределенности; 2) улучшение мотивации сотрудников; 3) увеличение выработки продукции; 4) снижение трудоемкости операций; 5) оптимизация использования производственных мощностей; 6) оптимизация потребления финансовых, материальных и кадровых ресурсов предприятия
Недостатки	Угрозы
1) сложная, многоступенчатая и противоречивая система подчинения персонала; 2) перегруженность работой отдельных структурных подразделений; 3) не четко определены области и уровни компетенции и ответственности подразделений; 4) моральное и техническое старение оборудования; 5) длительное время выпускается продукция небольшого ассортимента и старых моделей; 6) несоответствие продукции требованиям западных рынков по качеству исполнения.	1) неэффективное использование сырья, материалов; 2) дефицит качественного сырья

Проведенный SWOT-анализ подтверждает необходимость формирования архитектуры системы контроллинга как инструмента устранения «слабых сторон» исследуемых предприятий.

6. Выстроена архитектура системы контроллинга для внедрения на предприятиях лесопромышленного комплекса. Для облегчения процесса внедрения системы контроллинга необходимо определить ее структуру, т.е. архитектуру системы контроллинга. В диссертации определены факторы, влияющие на ее формирование.

Для оценки значимости различных факторов при формировании архитектуры системы контроллинга использован метод экспертных оценок. Сущность данного метода заключается в усреднении полученных мнений специалистов-экспертов по рассматриваемым вопросам.

Проведя анализ факторов, оказывающих непосредственное влияние на формирование архитектуры системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса, с использованием экспертного метода, и убедившись в согласованности мнений экспертов при помощи коэффициента конкордации (согласия), автор делает вывод о том, что для ОАО «ЛЛДК №1» необходимый объем запасов сырья, материалов и готовой продукции занимает первое место среди анализируемых факторов, а для ЗАО «НЛХК» и ОАО «МЛДК» на первом месте – качество сырья и материалов.

Проанализировав существующий процесс управления на предприятиях лесопромышленного комплекса с целью формирования архитектуры системы контроллинга и ее информатизации и условно разделив его на следующие составные части: стратегическое управление, планирование, производство, оперативный учет, управление финансами, администрирование системы, инновационная деятельность, которые хорошо вписываются в контуры контроллинга, автор формирует архитектуру системы контроллинга (Табл. 3).

Таблица 3

Архитектура системы контроллинга

Подсистема управления	Уровни управления		
	Высшее звено	Среднее звено	Нижнее звено
Стратегическое управление	Контур стратегического управления		
Планирование	Контур административного управления		
Администрирование системы	Контур информационного управления		
Управление финансами	Контур оперативного управления		
Оперативный учет	Контур оперативного управления		
Производство	Контур управления внутренней средой (цель, структура, технология, финансы, управление, персонал)		
Инновационная деятельность	Контур инновационного управления		

В результате использования подсистем и уровней управления в качестве элементов архитектуры системы контроллинга деятельность предприятия становится более прозрачной и управляемой, обеспечиваются условия интеграции всех его управленческих подсистем. Информация не только является частью системы контроллинга, но и, прежде всего, контроллинг как систему нужно понимать как ту же информацию, только более конкретную. То есть имеет место следующая цепочка: «первичная информация – служба контроллинга – конечная информация – принятие управленческих решений».

Таким образом, службе контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса не удастся построить свою подсистему сбора информации без учета работы остальных информационных потоков на предприятии. Поэтому система информационных потоков системы контроллинга должна быть органично встроена в общую систему

информационных потоков предприятия, в противном случае произойдет отторжение сотрудниками предприятия навязанной им системы контроллинга, а, как известно, если множество людей что-то отвергает, внедрить это практически невозможно.

В рамках работы по внедрению системы контроллинга должна происходить перестройка и оптимизация всей системы информационных потоков, всего экономического документооборота в соответствии с уровнями управления на предприятиях лесопромышленного комплекса.

7. Разработка оптимального проекта внедрения контроллинга и мероприятия по повышению эффективности управления предприятиями в лесопромышленном комплексе и организации информационной поддержки в рамках системы контроллинга. Одним из наиболее эффективных в условиях ограниченности ресурсов методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение информационных и управляющих потоков на предприятии. В диссертации условно выделено четыре этапа: целеполагание; внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля (Рис. 3).



Рисунок 3 — Алгоритм внедрения процедур контроллинга на предприятии

Таким образом, систему контроллинга следует рассматривать как основное звено в системе интеграции управленческих решений и аналитического аппарата на предприятии. При внедрении системы

контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой релевантной информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пошаговая методика внедрения системы контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.

Организационную форму контроллинга следует выбирать, учитывая достоинства и недостатки, которые могут служить основой для принятия решения аппаратом управления (Табл. 4).

Таблица 4

Достоинства и недостатки создания службы контроллинга

Достоинства	Недостатки
Появится конкретное лицо (контроллер), с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.	Придется изменять устоявшуюся организационную структуру управления и объяснять, зачем это нужно.
Информация о финансово-экономическом состоянии предприятия будет сосредоточена в одном месте, и ее можно будет получать достаточно оперативно. Можно быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по подразделениям, что облегчит в дальнейшем процесс информатизации.	Возникнут проблемы с подразделениями предприятия, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции. Трудно найти специалиста, который мог бы работать в качестве контроллера (скорее всего, надо будет обучать кого-либо из нынешнего состава).
Планы всех подразделений будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность, если этим вопросом будет заниматься одна служба. Снизятся тенденции к изоляции подразделений.	Есть опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе.

Большинство руководителей промышленных предприятий, осознав необходимость применения системы контроллинга, начинают ее внедрение с построения системы управленческого учета. Этот подход представляется ошибочным, хотя определенный эффект в управлении предприятием может быть достигнут. Учет – лишь одна из функций менеджмента. Ему должно предшествовать планирование, как в оперативном, так и стратегическом разрезах. Далее необходима система контроля, анализа и

отчетности, ориентированная на менеджмент. Учет также теряет свой смысл, если на предприятии не будет создана система анализа отклонений и выработки корректирующих мероприятий. Поэтому при внедрении системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса следует использовать комплексный подход к реализации рассматриваемого управленческого нововведения.

Для внедрения системы контроллинга в лесопромышленном комплексе автор использует подход, основанный на принципах «планируемой эволюции». Вначале на высшем уровне управления предприятием формируется и принимается концепция системы контроллинга, на основании которой разрабатывается проект внедрения контроллинга. Проект разбивается на ступени, включающие соответствующие этапы и мероприятия по достижению запланированных целей проекта. Обязательна фиксация сроков реализации планов и бюджетов, как на весь проект, так и на его отдельные ступени.

Результаты, полученные после внедрения системы контроллинга на первом этапе, обсуждаются аппаратом управления предприятия. В случае необходимости вносятся корректировки в содержание, сроки и бюджеты последующих этапов. По ходу реализации проекта могут возникать обстоятельства, требующие корректировки самой концепции системы контроллинга. Аналогичным образом осуществляется управление внедрением системы контроллинга на следующих стадиях проекта.

Основной идеей создания информационной системы является нацеленность на быстрейший «запуск» сбора контроллинговой информации для того, чтобы аппарат управления предприятиями увидел реальную отдачу от работы службы контроллинга. Практика показывает, что система сбора информации с нужной периодичностью не запускается одномоментно. Необходимо время (несколько месяцев), прежде чем система сбора информации реально заработает. За это время служба контроллинга проводит комплексное обследование предприятия, что обеспечивает хороший задел для будущей работы; позволяет решить множество методических и организационных проблем, устраняет препятствия на пути работы системы сбора информации, составляет детальный классификатор затрат на предприятии, проводит несколько семинаров с сотрудниками предприятия и еще много другой необходимой работы.

В диссертации показано, что после того, как система оперативного сбора фактической информации начнет работать, служба контроллинга может вплотную заняться преобразованием системы планирования выручки, затрат и финансового результата на предприятии. Чтобы успешно провести этот этап работ, необходимо заручиться поддержкой планового отдела. Накопив в ходе комплексного обследования и разработки системы сбора информации необходимые знания о документообороте предприятия, служба контроллинга может заняться оптимизацией этой стороны деятельности. Работа должна проводиться на

постоянной основе и иметь форму процесса непрерывных улучшений по большинству бизнес-процессов для реинжиниринга (т.е. радикальной перестройки) отдельных выбранных бизнес-процессов. Параллельно с отдельными этапами работ идет доработка информационных систем предприятия, которую курирует сотрудник службы контроллинга – специалист по информационным системам.

Информатизация системы контроллинга должна обеспечить возможность комплексного использования всей гаммы информационных источников для решения традиционных и нерегламентированных аналитических задач. Для этого система поддержки принятия решений должна базироваться на концепции единого информационного пространства.

Ключевыми направлениями в создании единой информационной системы, отражающей указанную концепцию, является усовершенствование на комбинатах лесопромышленного комплекса электронного документооборота и возможности работы с электронными образами бумажных документов, а также создание информационного хранилища.

Стержнем электронного документооборота является система управления электронным документооборотом (СУЭД). Предложенная система полностью соответствует существующей информационно-организационной структуре каждого из рассматриваемых в диссертационной работе предприятия и обеспечивает свою модификацию по мере совершенствования этой структуры (Рис. 4).



Рисунок 4– Основные компоненты СУЭД

На исследуемых предприятиях уже имеется локальная компьютерная сеть, но предлагается ее изменение (точнее, совершенствование), которое заключается в создании информационного хранилища. Информационным хранилищем является компьютер-сервер, где представлена вся

необходимая информация. В результате значительно сократится время поиска и движения информационных потоков. Рассмотрим на примере материально-технического снабжения процесс движения информационных потоков до и после внедрения информационного хранилища. Движение информационных потоков в процессе материально-технического снабжения представлено на рисунке 5.

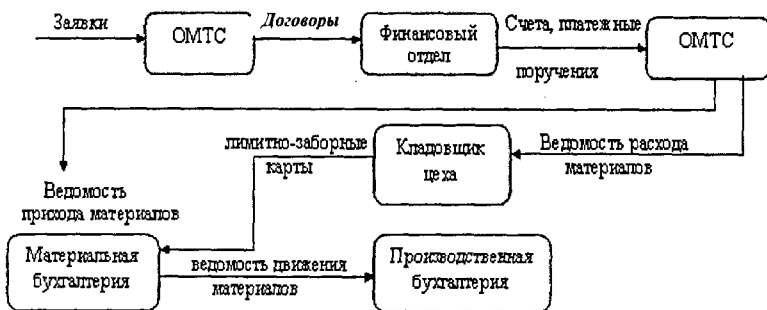


Рисунок 5 –График осуществления материально-технического снабжения на предприятии

На рисунке 5 показано, что поступившие заявки, прежде чем дойти до производственной бухгалтерии, проходят пять этапов.

Создание «информационного хранилища» сокращает процесс и время прохождения информационных потоков, способствует централизации информации (Рис. 6).



Рисунок 6 –График осуществления материально-технического снабжения на предприятии после создания «информационного хранилища»

Поскольку информация сосредоточена в «информационном хранилище», то производственная бухгалтерия и любой из участников процесса материально-технического снабжения может запросить необходимые данные и получить их в считанные минуты, но для этого должна отлаженно работать система ее обработки, хранения и управления.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от внедрения «информационного хранилища», могут использоваться различные показатели экономической эффективности, основным среди которых является показатель ROI (return on investment – возврат от инвестиций). Однако результаты многих исследований показывают, что явной связи в большинстве случаев между размером инвестиций в информационные технологии и прибыльностью предприятий не существует. Работа по количественной оценке эффективности внедрения «информационного хранилища» – чрезвычайно трудоемкий процесс, поэтому должна проводиться не количественная, а качественная оценка эффективности данного мероприятия.

Внедрение и использование «информационного хранилища» на рассматриваемых предприятиях позволяет существенно улучшить и оптимизировать бизнес-процессы, стандартизировать нормативно-справочную информацию, упорядочивать информационные массивы, сокращать время прохождения информационных потоков.

Таким образом, в ходе исследования обоснована актуальность и рассмотрены теоретические и методические аспекты внедрения системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса.

III. ВКЛАД АВТОРА В ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Теоретические и методологические положения, выводы и методические рекомендации, содержащиеся в диссертации, являются результатом самостоятельного авторского исследования. Личное участие автора раскрывается в следующих положениях:

- определено содержание контроллинга по видам и формам для предприятий лесопромышленного комплекса путем выделения его основных сфер, функций, элементов, контуров в рамках категории единого информационного пространства;

- обоснована необходимость внедрения системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса Красноярского края, обусловленная созданием единой системы целей, повышением культуры планирования, ростом темпов модернизации и внедрения инноваций, формированием автоматизированных систем управления предприятиями;

- предложены методические рекомендации по созданию проектов системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса;

- разработаны мероприятия по повышению эффективности управления в рамках системы контроллинга, включающей создание службы контроллинга, внедрение плана развития персонала, организации информационной поддержки всех систем производства и управления.

IV. НАУЧНАЯ НОВИЗНА И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна исследования. В рамках диссертационной работы получены следующие наиболее важные результаты, определяющие научную новизну исследования:

- уточнены существующие подходы к контроллингу, расширено содержание цикла контроллинга путем добавления в него стадии мотивации инновационной деятельности, что позволило определить контроллинг как систему управления, которая интегрирует информационные потоки с целью повышения эффективности управления предпринимательскими структурами;
- разработана архитектура системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса с учетом внедрения комплексной системы автоматизации управления, ориентированная на создание единого информационного пространства;
- обоснованы методические подходы по созданию проектов системы контроллинга, предполагающие обучение и развитие персонала, информатизацию систем производства и управления, создание отдела контроллинга;
- предложены методические рекомендации по оценке эффективности способов внедрения системы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса.

Отличия результатов, полученных автором, от предыдущих исследований. Традиционные исследования в области контроллинга рассматривают в основном, отдельно взятые, не связанные между собой элементы контроллинга, что вызывает определенные трудности в их использовании. В диссертационной работе внимание автора сосредоточено на выделении единой системы управления с помощью системы контроллинга для эффективного управления лесопромышленным комплексом Красноярского края.

Обоснованность научных результатов и положений диссертационной работы определяется: теоретическим и методологическим инструментарием исследований контроллинга в управлении лесопромышленным комплексом.

Теоретическая значимость результатов проведенного исследования состоит в развитии теоретических и методологических рекомендаций по формированию системы контроллинга на основе применения аналитических инструментов и методик анализа, а также систем целевых и оценочных показателей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сделанные на основе полученных результатов выводы и методические рекомендации могут быть использованы для повышения эффективности управления в лесопромышленном комплексе Красноярского края.

Апробация работы и публикаций по теме диссертации. Основные результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались:

- на Всероссийской научно-практической конференции «Лесной и химический комплексы-проблемы и решения», г. Красноярск, 2010 г.;

- на Всероссийской научно-практической конференции «Лесной и химический комплексы-проблемы и решения», г. Красноярск, 2011 г.

Всего по теме диссертации автором опубликовано 9 работ общим объемом 5,0 п.л., в т.ч. 3 работы в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных Высшей аттестационной комиссией.

1. Викторук, Т.Е. Теоретические подходы к информатизации контроллинга как метасистемы управления на предприятиях деревообработки Красноярского края / Т.Е. Викторук // Российское предпринимательство. - 2011. - №3 (1). Москва - С. 82-88

2. Viktoruk, T. The role of controlling in business development (Роль контроллинга в развитии предпринимательства) /Т. Viktoruk // Журнал Сибирского Федерального университета. Гуманитарные науки. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 2011 4 (7). - С. 1034-1037.

3. Viktoruk, T. The information model of the controlling meta-system in the entrepreneurial activity management (Информационная модель метасистемы контроллинга в управлении предпринимательской деятельностью) /Т. Viktoruk //Журнал Сибирского Федерального университета. Гуманитарные науки. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 2011 4 (8). - С. 1083-1087.

4. Викторук, Т.Е. Включение инновационной деятельности в цикл контроллинга / Т.Е. Викторук // Я4 94 Казанская наука №9 Вып. 1. 2010г. - Казань: Издательство Казанский Издательский дом, 2010.- С. 342-346.

5. Викторук, Т.Е. Теория и практика контроллинга: основные этапы развития / Т.Е. Викторук // Этика и бизнес-2010: философские, методологические и мировоззренческие аспекты - 2010. Сборник статей студентов и аспирантов по итогам XII межвузовской научно-практической конференции (Красноярск, 14 декабря 2010.) Красноярск: СибГТУ, 2010. - С. 72-78.

6. Викторук, Т.Е. Развитие теории контроллинга / Т.Е. Викторук // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2011. № 3 (46). ISSN 1993-5552. - С. 199-202

7. Викторук, Т.Е. Организация информационной поддержки метасистемы контроллинга / Т.Е. Викторук // Я4 94 Казанская наука № 1 2011г. - Казань: Издательство Казанский Издательский дом, 2011. -С. 108-110.

8. Викторук, Т.Е. Интеграция управленческих решений и аналитического аппарата в ходе информатизации контроллинга / Т.Е. Викторук, Н.Ю. Рябова // Научная перспектива № 3/2011. Уфа: Инфинити. ISSN 2077-3153. - С. 8-11.

9. Викторук, Т.Е. Организация внедрения метасистемы контроллинга на предприятиях лесопромышленного комплекса / Т.Е. Викторук, А.С. Пчелинцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. - 2011. - № 4 (27). ISSN 2073-0071 - С. 75-77.

*Подписано в печать 05.10.2011.
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. 1,0.
Изд. № 7/22. Заказ № 1245. Тираж 100 экз.*

*Редакционно-издательский центр СибГТУ
660049, г. Красноярск, пр. Мира, 82
факс (391) 211-97-25,
тел. (391) 227-69-90*