

Компании в машиностроении предпочитают внутренний контроль своей деятельности

Бушина Ф., доктор философии, МВА,
Аспирант Московского Государственного
Технологического Университета «Станкин»

Коршунова Е.Д., д.э.н., профессор
декан факультета экономики и менеджмента
Московского государственного
технологического университета «Станкин»,

Аннотация. Всего 2% компаний, работающих в машиностроении, нанимают для проведения контроллинга внешние компании. Ввиду чувствительности данных, в большинстве случаев, данной деятельностью занимаются собственные сотрудники. 60% компаний подтверждает, что результаты и данные, полученные при контроллинге, имеют решающее влияние на экономику их компании. К эмпирическому исследованию, реализованному в 2014, подключилась сотня чешских промышленных компаний. Более половины из них относятся к категории крупных компаний, прочие компании в исследовании обозначены как малые и средние.

Ключевые слова: промышленные компании, система контроллинга

Companies in the engineering industry prefer internal control of its activities

Bushina F.,
Moscow State University of Technology «STANKIN»

Korshunova E.D.,
Moscow State University of Technology «STANKIN»

Annotation. Only 2% of companies which are working in engineering industry hire external companies for controlling. In view of the sensitivity of the data, in most cases, these activities are performed by its internal employees. 60% of the companies confirm that the results and data which were obtained by controlling influence on the economy of the company. More than hundred of Czech industrial companies joined to the empirical study that was carried out in 2014. More than half of them are belong to the category of large companies, and other companies are determined as small and medium.

Keywords: industrial companies, controlling system

Введение

В промышленности Чешской республики трудоустроено более 40% всего экономически активного населения. К главным отраслям промышленности в Чехии относится промышленность химическая, машиностроение (станкостроение), пищевая и металлургическая промышленность. Следующими важными отраслями являются промышленность энергетическая и строительная. Менее важные отрасли представляют вооружение и стекольная отрасль. В Чехии промышленность — одна из самых важных отраслей народного хозяйства (составляет около 35%) и создает значительную часть национального валового продукта.

Контроллинг как ключевой инструмент, с помощью которого руководство компании может отслеживать и направлять ход, и тем самым оказывает влияние на экономические результаты, в машиностроении используется очень часто.

Было проведено эмпирическое исследование с целью изучения и описания практики контроллинга в чешских промышленных компаниях. Данные должны были уловить актуальную ситуацию в отдельных промышленных компаниях, разделенных на средние и крупные с учетом

развития во время кризиса. В рамках исследования были рассмотрены как темы, касающиеся содержания деятельности контроллинга, так и организация контроллинга в компаниях.

Для сбора первичных данных с помощью компании CEEC Research было проведено анкетирование (анкетное исследование) в средних и крупных компаниях с общим количеством 18 основных вопросов, которые, с точки зрения использования контроллинга, относятся к его главным пользователям. Всего за период с 30 июня по 16 июля 2014 года было анкетировано 100 компаний, с разделением: [1]

- 57 крупных компаний (количество сотрудников более 100), проходило отдельное исследование телефонными разговорами с отдельными представителями компаний,
- 43 средних компаний (количество сотрудников до 100), проходило отдельное исследование телефонными разговорами с отдельными представителями компаний,

Причиной подразделения промышленных компаний на средние и крупные при получении информации анкетированием в Чехии, была попытка сравнения различных промышленных компаний в связи с их размерами и, вытекающего из этого использования контроллинга в отношении к продолжающемуся экономическому кризису.



Рис 1. Промышленные компании всего

В результате проведенных исследований было выявлено, что только два процента крупных предприятий нанимает внешних контролеров. Малые компании для данной деятельности всегда используют только своих собственных сотрудников. Ни одна из малых машиностроительных компаний с менее чем сотней сотрудников не подтвердила, что нанимала внешнего контролера. Причиной являются дополнительные расходы, которых компания старается избежать. В крупных компаниях одной из причин является страх потери чувствительных фирменных данных.

На основании выше приведённых данных от компаний и личных разговоров с некоторыми контроллерами таким образом можно констатировать, что контроллингом занимаются, определенным способом, почти все опрошенные промышленные компании, причем с использованием собственных персональных ресурсов. Если, однако, обратить внимание на качество контроллинга в области построения, применения, использования и т.д. как уважаемой и модели поддержки, то можно констатировать, что присутствует большой резерв для его качественного внедрения и реального должного восприятия. Главными

проблемами неполной имплементации в ряде компаний можно назвать: финансовая сторона; не информированность; недоверие к системе, которую не знают; попытка управлять всем с позиции собственника/директора; частая ошибочная замена с уже действующими задачами в компании (напр. планирование, отчетность и интерпретация, оценка и консультации, налогообложение и т.д.). Возможно, и поэтому можно сказать, что о контроллинге в компании можно говорить только тогда, когда в компании имеется четкая и координированная система планирования, контроля и информационное обеспечение для поддержки руководства, которая обеспечивает исполнение всего объема задач. [1]

Если составить список промышленных субъектов, где работает система контроллинга, от лучшего к худшему, то это будет выглядеть так: а) межнациональные концерны; б) крупные компании; с) средние компании; d) малые компании.



Рис 2. Крупные промышленные компании

Приблизительно половина крупных компаний (52%) подтверждает, что на их предприятиях контроллингом, как основным видом деятельности, занимается один и более сотрудников в специализированных отделениях контроллинга. Целая треть компаний (35%) информирует, что обеспечение

контроллинга разделено между несколькими отделениями, в рамках которых сотрудники занимаются кроме всего прочего и контроллинговой деятельностью.

Пример:

При разговоре с представителем крупного международного промышленного предприятия, которое было частью эмпирического исследования, была получена информация, что на предприятии есть четкое разделение контроллинга и позиции контроллинга от отделения финансов. Интересно то, что каждый филиал компании имеет свое отделение контроллинга, в котором работает более одного сотрудника, при этом в филиалах отсутствует позиция финансового директора или финансовое отделение как таковое. Очень позитивно можно оценить тот факт, что контроллинг на предприятии проводит отдельный сотрудник, а не финансовый директор, как это происходит во множестве малых и средних компаний.



Рис. 3. Малые промышленные компании.

В сегменте малых компаний всего десятая часть предприятий имеет сотрудника, главной рабочей деятельностью которого является

обеспечение контроллинга. Наоборот, наибольший процент компаний (51%) использует одного сотрудника, который, однако, в рамках рабочих обязанностей исполняет и прочие задачи. Треть малых (33%) приводит данные об использовании более одного сотрудника, которые опять же имеют обеспечение контроллинга как одну из многих рабочих обязанностей в своих отделениях.

Пример:

При разговоре с представителем малого промышленного предприятия, которое было частью эмпирического исследования, была получена информация, что контроллингом занимается (кроме всех прочих обязанностей) финансовый директор. Т.е. финансовый директор в одном лице совмещает две функции с двумя типами задач. С одной стороны – это задачи, которые исполняет фин. директор (напр. стратегические решения в области финансирования и обеспечения кредитования, управление фирменной бухгалтерией и отчетностью, фактурирование и прочее). Вторым типом задач являются задачи, касающиеся контроллинга и которые могут быть источником серьезных экономических проблем. С точки зрения обратной связи и эффективности предприятия здесь отсутствует какая-либо информационная поддержка, которую контроллер предоставляет топ-менеджменту, генеральному директору или владельцам/акционерам компании. К этому мнению нас ведет определенный конфликт интересов в одном лице финансового директора.



Рис 4. Малые промышленные компании.

В малых компаниях контроллинг в двух третях случаев (67%) напрямую подчиняется правлению либо руководству компании. В крупных компаниях это действует для одной трети респондентов (36%), причем к полученным данным имеют далее доступ руководители отдельных департаментов (18%), отделений (21%) и прочие сотрудники (25%).

Выше перечисленное подтверждает, что представители/владельцы малых промышленных компаний не еще не полностью значение контроллинга и считают контроллинг второстепенной дисциплиной, которую нет необходимости развивать, а уж тем более в нее инвестировать, так как у них достаточно контактов, а фирмой они управлять могут и сами. Это указывает на одну из важнейших личностных сторон, которую можно обозначить как психологические аспекты.

Пример:

При разговоре с представителем малого промышленного предприятия, была получена информация, что на качество рабочих отношений в компании влияет то, что генеральный директор является одновременно совладельцем компании и совмещает функцию и

компетенции контроллера. По этой причине в процесс управления входит элемент личных эмоций, потому что генеральный директор иногда слишком сильно задумывается о том, что управляет собственным имуществом. Для управления компанией ему потому часто не хватает необходимой дистанции, стратегического мышления и взгляда в более далекое будущее. Компании так не хватает четкой стратегии, потому что вместо нее все решает генеральный директор со своей позиции собственника и директора. У контроллера, таким образом, нет причин и мотивации помогать здоровому существованию компании, когда своими действиями он только лишней раз подвергался бы стрессу и даже мог потерять свое рабочее место. [2]

Как пример можно смоделировать ситуацию, когда на регулярном совещании контроллер поддаст экономические результаты с негативными данными, чем вызовет бурную реакцию директора/хозяина и мнение, что данные не могут быть правильными. Контроллер, скорее всего,отреагирует так, что вероятно в его расчетах действительно была ошибка, и что в следующий раз предоставит „действительные и исправленные“ данные. С точки зрения будущего контроллер будет стараться неприятную правду вообще не говорить, не смотря на то, что данные будут неточные или исправленные в угоду руководству. [2]

Таблица 1.: Кому предназначены результаты контроллинга?

	Владельцам компании или акционерам	Правлению или наблюдательному совету	Руководителям департаментов	Руководителям отделов	Прочим субъектам
Да	90%	62%	63%	60%	30%
Нет	10%	38%	37%	40%	70%

Полученные при контроллинге данные предназначены, в первую очередь, владельцам компании или акционерам, причем независимо от размера компании. Далее идут руководители отдельных департаментов,

работники правления или наблюдательного совета и менеджеры. Реже данные контроллинга предназначаются прочим субъектам напр. Заказчикам, банкам, аудиторам, финансовым органам или простым сотрудникам.

С точки зрения передачи отдельных результатов владельцам или топ-менеджменту важно информировать, что для того, чтобы данные от контроллера были максимально точными, необходимо выбрать такой уровень иерархии, который позволит контроллеру получать информацию и полномочия для независимой оценки ситуации для поддержки руководства. На практике обычно контроллер находится на второй или третьей ступени иерархии в компании. [3]

Размещение позиций контроллинга на штабном или линейном уровне зависит от уровня полномочий принятия решений, которые контроллер должен будет использовать для исполнения своих задач. Линейная структура имеет прямые полномочия принятия решений, тогда как штабное отделение служит первично для облегчения работы линейных позиций тем, что подготавливает базу для принятия решений и исполняет функцию консультанта.

Из вышперечисленного следует, что внедрение системы контроллинга может быть успешным только тогда. Когда линейный менеджмент активно участвует в процессе контроллинга и использует контроллинг как сервисную функцию, поддерживающую общую эффективность. Это подтверждает и Сергей Григорьевич Фалько на лекции, на конференции «Контроллинг в малых и средних компаниях 2014», прошедшей 25 апреля 2014, когда дет описание ситуации в Российской Федерации. [4]

«Еще три года назад менеджеры относились к контроллингу осторожно и не воспринимали его всерьез, теперь же полностью воспринимают его как неотъемлемую часть своей работы».

Так как под контроллингом мы понимаем определённый вид поддержки руководства, создание штатной позиции контроллера, интегрированной на высший уровень руководства, является самым частым подходящим решением для того, чтобы интегрировать в иерархию компании мышление, ориентированное на результат. [5]

С ростом размера компании кроме центрального отделения контроллинга создаются под-отделения, которые подчиняются специализированному руководителю (контроллер производства, контроллер сбыта, контроллер фабрики). В таком случае можно говорить о децентрализации контроллинга. Кроме того, на основании наших данных, в настоящее время в промышленных компаниях увеличивается значение проектного управления и его поддержки контроллингом!



Рис 5. Промышленные компании всего

Опрошенные компании подтвердили, что полученные при контроллинге данные очень важны для дальнейшей работы компании. В целых двух третях случаев (66%) оказывают влияние на руководство компании для выбора стратегии компании на будущее, одна треть

респондентов (32%) ответила, что данные оказывают только частичное влияние. Таким образом, можно констатировать, что, на основе ответов от отдельных респондентов, ответы крупных и малых компании отличались минимально. Надежные данные – это ключ к успешным решениям о том, как и в каком направлении вести компанию, и потому столь необходимы для высшего менеджмента компании.

Вопросы эмпирического исследования дали представление, что основным инструментом поддержки, который имеет серьезное влияние при принятии решений, руководства промышленных компаний является репортинг. Это видно в Таблице 2, репортинг имеет важное значение особенно в крупных промышленных компаниях - 91%, в случае малых компаний речь идет о 47% из опрошенных субъектов.

Таблица 2.: Какая из перечисленных деятельности в вашей компании относится к решающим полномочиям контроллинга?

	В компетенции контроллинга		Консультирует		Не занимается	
	Малые/крупные		Малые/крупные		Малые/крупные	
Формулирование будущего компании	14%	11%	37%	37%	49%	52%
Создание стратегии	23%	12%	47%	48%	30%	40%
Создание планов	44%	70%	40%	21%	16%	9%
Анализ процессов внутри компании	47%	56%	37%	30%	16%	14%
Анализ продуктов компании	34%	43%	33%	25%	33%	32%
Анализ отклонений	37%	77%	23%	12%	40%	11%
Контроль исполнения стратегических целей	44%	61%	33%	28%	23%	11%
Контроль исполнения оперативных целей	44%	58%	33%	26%	23%	16%
Репортинг	47%	91%	37%	5%	16%	4%

При разговорах с несколькими представителями малых и крупных промышленных компаний мы узнали, что главной задачей репортинга должна быть комплексная система показателей и данных, которые оценивают не только развитие всей компании, но также отдельных

бюджетных центров и проектов, которые важны с точки зрения управления компанией.

Потому можно высказать, что с точки зрения результатов репортинга очень важно, чтобы любой репорт не был подготовлен только на основании финансовых показателей, но и ориентировался на отклонения в объемах, которые также имеют значение. Система оценки плана и действительности, таким образом, может быть составлена в единую карту репортинга. Далее, мы уверены, что в результатах репортинга должны быть отражены результаты не только для стратегических решений, но и для более низкого уровня управления. Однозначной целью любого руководства промышленного компании должна быть ориентация на знания и навыки среднего менеджмента и перенос на него ответственности за принятие решений в определенных процессах так, чтобы была достигнута заинтересованность этих сотрудников в результатах хозяйствования компании.



Рис 6. Промышленные компании всего

По результатам исследования, данные полученные и обработанные при контроллинге имеют решающее влияние на экономические показатели в 60% компаний из отрасли машиностроения, 35% компаний допускает

частичное влияние данного инструмента на экономику. Только каждая двадцатая компания в ответах не подтвердила связь контроллинга с построением экономической деятельности компании. В категориях компаний с привязкой к размерам в ответах не были замечены существенные отличия.

Это поведение со стороны промышленных компаний, которые можно определенным способом оценить как дисциплинированность, нельзя рассматривать как проявление естественной склонности к контроллингу и его деятельности на основании какого-то долгосрочного процесса. Но результатом экономического кризиса (2008 – 2013 гг.) и проблем на рынке Российской Федерации в связи с санкциями и падением рубля. Множество компаний контроллингом раньше вообще не занималось, а если и пыталась, то ту деятельность нельзя назвать контроллингом в правильном смысле этого слова – это были скорее отдельные дисциплины, которые в большинстве случаев подготавливало экономическое отделение. Эта ситуация и стала причиной того, что многим промышленным компаниям пришлось начать радикальную оптимизацию, именно на основании недостатка информированности и охраны.

По этой причине уже в настоящее время можно наблюдать отдельные приемы, когда именно на основе данных, полученных с помощью контроллинга, компания вместе с экономическим отделением, оценивает потенциальные риски, которые отражаются на будущей конкурентоспособности, эффективности и экономическом здоровье компании.

Заключение

Система контроллинга, которая работает правильно, не может возникнуть спонтанно – сама по себе. Необходимо исполнение и

обеспечение определенных предпосылок для эффективного внедрения контроллинга в компании. Важную роль играет стиль управления, организация в компании, построение информационных систем, внедрение методики, внедрение методики взноса на возмещение и т.д. Позитивно то, что ряд промышленных компаний это уже полностью понимает и старается соблюдать установленные правила. Интересна и реальность того, что вместо того, чтобы обращаться за помощью к внешним поставщикам услуг контроллинга, компании надеются на собственных сотрудников, даже за цены увеличения затрат на оплату труда. Это нельзя объяснить иначе, чем тем, что промышленные компании, во-первых, боятся кражи (экономических, торговых и т.д.) данных конкуренцией, а во-вторых, защищаются против промышленного шпионажа (технологии).

Литература

- [1] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Контролинг*. 2. vydání. Brno: VUT v Brně, 2000. 121 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [2] KREJČÍ, M. Diplomová práce. Srovnání systémů контроллингу v konkrétních podnicích. 2010. [online] 1. 4. 2014 [cit. 10. 2. 2015] Zdroj: http://is.muni.cz/th/174807/esf_m/DP.pdf
- [3] ESCHENBACH, R., SILLER, H. *Контролинг*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s.134. ISBN 80-735-7035-1.
- [4] FALKO, S. G. Mezinárodní konference. *Контролинг v malých a středních podnicích*. 2014. [online] 25. 4. 2014 [cit. 9. 2. 2015] Sergey Grigorijevič Falko, [čas. Video 00.22.00.] Zdroj: https://www.youtube.com/watch?v=U7cE98B_YH0&index=28&list=PLA95B1BF46E19B21B
- [5] HORVÁTH, P. *Nová koncepce контроллингу: cesta k účinnému контроллингу*. 5. přeprac. vyd. /. Praha: Profess Consulting, 2004, xiv, s. 251 ISBN 80-725-9002-2.