

5

*На правах рукописи*

УДК 33

ББК 65.046

A72



003068713

**Антонов Лев Валерьевич**

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Рязань 2007

Работа выполнена на кафедре бухгалтерского учета и аудита Рязанской государственной сельскохозяйственной академии имени профессора П.А. Костычева

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
**БАКУЛИНА Галина Николаевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**АБДУКАРИМОВ Исмат Тухтаевич**

кандидат экономических наук  
**КУЗНЕЦОВА Валерия Борисовна**

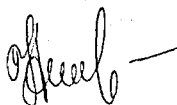
Ведущая организация: **Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева**

Защита состоится 27 февраля 2007 года, в 10.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.261.01 при Тамбовском государственном университете имени Г.Р. Державина по адресу: г. Тамбов, ул. Советская, 6, Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина и на официальном сайте ТГУ имени Г.Р. Державина <http://tsu.tmb.ru>.

Автореферат разослан 25 января 2007 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,  
доцент



**Степанчева О.А.**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы исследования.

Нестабильная экономическая среда, неустойчивость, стихийность финансовых рынков, обострение конкурентной борьбы, колебания цен, сбыта, загрузки мощностей, вариантность управленческих решений и ответственность за их последствия, возможность банкротства заставляют организации внедрять в практику методы и инструменты современного менеджмента, позволяющие не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе обеспечить получение оптимального размера прибыли, достаточный уровень ликвидности, финансовую стабильность, возможность расширения деятельности организации. К их числу относится контроллинг, выступающий в современной экономической науке и практике как сложное синтезированное понятие.

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления организацией на достижение поставленных целей, контроллинг является частью системы управления. Находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении промышленной организацией: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их.

Большое внимание в контроллинге отводится управлению прибылью, поскольку прибыль как один из основных показателей, характеризующих финансовый результат деятельности предприятий промышленности строительных материалов, является также индикатором эффективности использования контроллинга в организации в целом.

Стратегическое управление прибылью предусматривает построение в организации соответствующих организационно-методических систем обеспечения этого управления, знание основных механизмов формирования прибыли, использование современных методов ее анализа и планирования.

Анализ зарубежного опыта<sup>1</sup> показал, что контроллинг эффективен в разных отраслях экономики: в страховом и банковском деле, в крупных торговых предприятиях, авиакомпаниях, в рекламном и издательском бизнесе. Для каждой из этих отраслей в экономической литературе разработаны приемы и методы учета и контроля затрат, измерения и анализа результатов хозяйственной деятельности, выбора и обоснования управленческих решений. Данное положение обосновывает необ-

---

<sup>1</sup> Г. Гернке, А. Дайле, Р. Манн.

ходимость исследования процесса внедрения системы контроллинга на предприятиях промышленности строительных материалов.

В диссертационном исследовании предпринята актуальная попытка обоснования необходимости использования интегрированного и системного подхода к применению контроллинга как инструмента совершенствования управления предприятиями стройиндустрии и в т.ч. внедрения системы контроллинга на ОАО «Каменный век».

#### **Степень разработанности проблемы.**

Основополагающий вклад в исследование контроллинга внесли такие ведущие зарубежные ученые, как: И. Вебер, Г. Герике, А. Дайле, Х.-Ю. Кюппер, Е. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, Х. Фольмут, Д. Хан, Е. Хейнен, П. Хорват, Е. Шеффлер, Д. Шнейдер.

В России первые публикации, посвященные отдельным теоретическим и методологическим вопросам контроллинга, появились в середине 1990-х гг. Авторами этих работ стали отечественные ученые: Н. Данишюккина, В. Ивашевич, А. Казанцев, А. Карминский, Э. Минаев, С. Николаева, В. Носов, Н. Оленев, А. Примак, Э. Уткин, С. Фалько.

Проблемы управления прибылью в рамках контроллинга изложены в работах: В. Белова, И. Бланка, О. Ефимовой, В. ИONOва, А. Ковалевой, В. Кодацкого, М. Литвина, В. Мишина, Д. Молякова, С. Никитина, О. Николаевой, С. Николаевой, Р. Сайфулина, Н. Селезнева, И. Скоблевой, Е. Стояновой, Т. Шишковой, А. Шеремета.

Отдельные аспекты внедрения контроллинга на тамбовских предприятиях рассмотрены в работах Ю. Косенковой, Ю. Лауты и др. Однако, комплекс проблем, связанных с разработкой и реализацией системы контроллинга на предприятиях промышленности строительных материалов и возможностями использования инструментария контроллинга для повышения конкурентоспособности организации на товарном и финансовом рынках является новым и недостаточно изученным направлением науки.

Несмотря на то, что исследованию контроллинга в последнее время уделяется большое внимание, данная проблема по-прежнему остается актуальной и недостаточно изученной. До сих пор дискуссионными остаются вопросы, связанные с определением понятия «контроллинг», что в определенной мере затрудняет понимание его сущности и значимости для современной управленческой среды. В большинстве имеющихся работ рассматриваются в основном отдельно взятые, несвязанные между собой элементы контроллинга, что вызывает определенные трудности в построении целостной системы их использования. Также следует отме-

тить, что исследования отечественных ученых в своем большинстве основываются на зарубежных исследованиях, что требует определенного уточнения для российской действительности.

Исследования проводились учеными различных специальностей: экономистами, бухгалтерами, аналитиками, менеджерами, однако многие методологические и практические проблемы формирования интегрированной единой системы контроллинга и создания системы показателей эффективного управления на основе контроллинга до сих пор исследованы недостаточно.

В связи с этим, решение проблемы формирования интегрированной единой системы контроллинга и внедрение системы показателей эффективного управления на базе контроллинга на российских промышленных предприятиях приобретает важное научное и практическое значение.

**Научная гипотеза диссертационной работы** состоит в обосновании научного предположения о том, что в процессе управления развитием промышленных предприятий особую роль приобретает инструментарий обеспечения конкурентоспособности предприятия. Система контроллинга является одной из определяющих среди эффективных инструментов достижения устойчивого и конкурентоспособного функционирования предприятий промышленности строительных материалов в современной экономике.

#### **Цель и задачи исследования.**

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методических подходов к созданию системы контроллинга в организации промышленности строительных материалов и формирование на этой основе рекомендаций по повышению эффективности функционирования предприятий строительной индустрии.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- обобщить сущностные характеристики системы контроллинга;
- проанализировать методологические особенности интеграции контроллинга в систему управления предприятием промышленности строительных материалов;
- уточнить роль контроллинга в повышении конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов;
- провести мониторинг современного состояния промышленности строительных материалов в России;
- оценить эффективность внедрения системы контроллинга на предприятиях промышленности строительных материалов;

– определить роль информационной составляющей в системе контроллинга;

– предложить концепцию внедрения системы контроллинга на предприятиях промстройматериалов на примере ОАО «Каменный век».

**Объектом** диссертационного исследования являются предприятия строительного комплекса России на современном этапе хозяйствования.

**Предметом** исследования являются общетеоретические и организационно-методические аспекты формирования системы контроллинга и особенностей применения его составляющих элементов для повышения эффективности управления организацией.

#### **Теоретическая основа исследования.**

Теоретической основой диссертационной работы послужили труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам разработки и создания контроллинга в системе управления промышленным предприятием.

Теоретическую базу исследования составили фундаментальные монографические работы отечественных и зарубежных ученых, научные публикации в ведущих периодических изданиях, в том числе в зарубежных, по проблемам теории и практики управления, планирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, управленческого учета.

Диссертационная работа соответствует пункту 15.27 «Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации» Паспорта ВАК РФ по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность».

#### **Информационная база.**

При рассмотрении предметной области исследования использовались законодательные и нормативные акты, регулирующие исследуемые процессы, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, данные статистической и управленческой отчетности предприятий промышленности строительных материалов Центрального экономического района.

#### **Методологическая основа исследования.**

Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания, в том числе: диалектический, исторический, сравнительный, логический методы, методы научной абстракции, дедукции и индукции, а также методы экономико-статистических сравнений и абстрактно-логических суждений. Исследование проводилось на прин-

ципах единства теоретического и эмпирического, исторического и логического методов анализа, формы и содержания.

При проведении исследования использованы концепции, научно-практические подходы, разработки и методики российских и зарубежных ученых, а также статистические данные, финансовая и бухгалтерская отчетность российских организаций промышленности строительных материалов.

Научная новизна исследования состоит в формировании системного подхода к созданию системы контроллинга на предприятии промышленности строительных материалов, а также разработке механизма внедрения контроллинга на промышленном предприятии. Основные результаты, обладающие новизной, включают следующее:

1. С позиций системного подхода контроллинг представлен как совокупность подсистемы учета и анализа, подсистемы маркетинга и подсистемы планирования, что позволило усовершенствовать композицию системы управления контроллингом. Применительно к промышленным предприятиям доказано научное предположение о необходимости и целесообразности интеграции функций планирования, учета, анализа и контроля в интегрированную функцию – контроллинг.

2. Выявлены негативные факторы, определяющие современное состояние промышленности строительных материалов, в том числе: отсутствие конкурентоспособной машиностроительной базы; отсутствие отечественных конкурентоспособных аналогов и образцов для производства; преобладание на рынке зарубежных материалов, технологий и оборудования, использование которых в развитых зарубежных странах запрещено по тем или иным причинам.

3. Определены преимущества (в управленческом, информационном и координационном аспектах) создания службы контроллинга в промышленной организации. Выявлены особенности контроллинга на промышленных предприятиях, в т.ч.: взаимосвязь оперативных финансово-экономических расчетов с необходимостью принятия стратегических решений; ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных решений; новое содержание традиционных функций управления, таких как планирование, контроль, информационное обеспечение; новое психологическое содержание роли планово-экономических служб, что позволило сделать вывод, что контроллинг является одним из основополагающих инструментов обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятий промышленности строительных материалов.

4. На основе анализа эффективности внедрения системы контроллинга, в т.ч. расчетов показателей эффекта финансового левериджа, эффекта операционного рычага, маржинального анализа, определены функции контроллинга в части анализа для роста конкурентоспособности организаций, которые должны быть направлены на рост маржинального дохода, обеспечение оптимального сочетания постоянных и переменных расходов, рост эффекта операционного рычага, рост финансовой устойчивости и, в конечном итоге, на оптимум сопряженного эффекта.

5. Предложено формирование информационной аналитической базы для контроллинга в виде документации, отвечающей разработанным требованиям по структуре, срокам предоставления и целевому назначению, что определено взаимосвязью «первичная информация – служба контроллинга – конечная информация – принятие управленческих решений».

6. Предложен алгоритм внедрения службы контроллинга на предприятии промышленности строительных материалов, включающий обоснование места отдела контроллинга в структуре предприятия, определение функций и полномочий работников данного отдела, структуры отдела контроллинга, выявление сложностей при внедрении системы контроллинга и подходов к их устранению, в т.ч. реализация подхода «планируемая эволюция».

**Практическая значимость исследования** заключается в совершенствовании научных подходов к формированию системы управления промышленным предприятием на основе использования контроллинга.

Положения, рекомендации и выводы диссертационного исследования ориентированы на широкий круг специалистов, занимающихся вопросами управления промышленными предприятиями, а также специалистов государственных органов управления.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть использованы федеральными и региональными органами власти при разработке конкретных механизмов управления промышленными предприятиями в рамках внедрения программ развития на ближайшую перспективу.

Результаты диссертационной работы могут быть использованы руководителями промышленных предприятий при создании системы контроллинга. Сформулированные теоретические положения и выводы могут быть применены в преподавании ряда экономических дисциплин, в частности «Экономика предприятия», «Экономика промышленности», «Контроллинг».



### **Апробация результатов исследования.**

Научные положения исследования и методические рекомендации соискателя докладывались на научных конференциях: III Международная научно-практическая конференция «Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие» (Пенза, 2005 г.); II Всероссийская научно-практическая конференция «Особенности роста и развития региональных социально-экономических систем» (Пенза, 2006 г.) и были опубликованы.

Материалы проведенного исследования были внедрены в качестве аналитического материала для разработки Администрацией Рязанской области Программы социально-экономического развития региона.

Предложенный механизм внедрения системы контроллинга апробирован и принят к использованию на предприятии ОАО «Каменный век» г. Рязань, что подтверждается соответствующими документами.

### **Публикации.**

По теме диссертационного исследования опубликовано 4 научных работы общим объемом 1,5 п.л., авторский объем 1,25 п.л. Список публикаций приведен в конце автореферата.

Структура и объем диссертации были определены в соответствии с предметом, целями и задачами исследования, они же определили логику работы, состоящей из введения, трех глав, семи параграфов, выводов и рекомендаций, списка литературы, приложений. Исследование изложено на 159 страницах основного машинописного текста, список литературы насчитывает 132 источника.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во введении работы обоснована актуальность темы, охарактеризована научная разработанность проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, излагается теоретическая и методологическая основа исследования, информационная база, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава «Роль контроллинга в системе управления предприятиями промышленности строительных материалов».

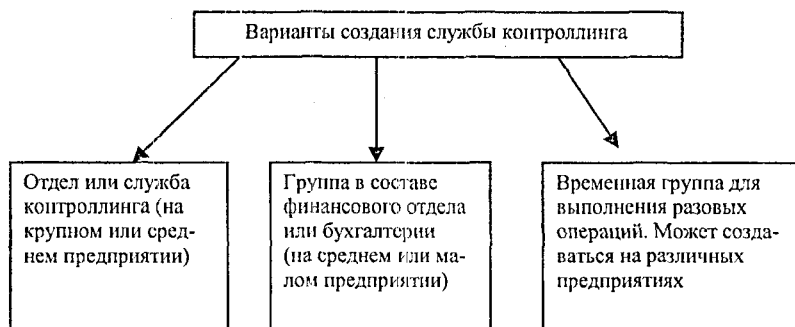
В первом параграфе первой главы «*Сущностные характеристики системы контроллинга на промышленных предприятиях России*» исследованы теоретические аспекты категории контроллинг и его роль в системе управления компаниями отрасли промышленности строительных материалов.

В результате анализа трудов российских и зарубежных ученых<sup>1</sup> определено, что в отличие от контроля, который направлен на выяснение прошлых ошибок и просчетов, контроллинг предназначен для управления будущим с целью обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Принципиальное отличие службы контроллинга от других финансово-экономических служб состоит в том, что она решает задачи улучшения экономической работы (стратегические задачи).

В диссертации сделан вывод, что контроллинг как система особенно эффективен в организациях с высоким уровнем диверсификации<sup>2</sup>, т.е. занятых одновременно производством, продажей, перепродажей различных изделий, работ, услуг, в организациях с различным уровнем рентабельности к объему продаж и затратам. Данное положение обосновано тем, что контроллинг в соответствии с данной конъюнктурой позволяет учесть результаты анализа в управлении производственно-финансовой деятельностью предприятия.

В диссертации предложен модифицированный вариант создания службы контроллинга (рис. 1).



**Рис. 1.** Модифицированные варианты создания службы контроллинга

Во втором параграфе первой главы *«Методические особенности интеграции контроллинга в систему управления предприятием промышленности строительных материалов»* с позиций системно-

<sup>1</sup> Н. Данилочкина, Е. Ивашкевич, Х. Штиглер, Р. Хофмайстер.

<sup>2</sup> Более подробно см. в трудах Герике Р., в т.ч. «Контроллинг на предприятии».

го подхода исследованы особенности управления промышленным предприятием.

Анализ системного подхода и свойств системы<sup>1</sup> позволил автору упорядочить составляющие данной системы, выработать и сформировать подход к исследованию контроллинга как системы.

Позиция автора работы основывается на том, что проблема внедрения системы контроллинга на предприятии носит системный характер, т.к. включает в себя достаточное количество компонентов и характеристик. С данной точки зрения контроллинг включает в себя три подсистемы:

1. Подсистема учета и анализа. Данная подсистема может включать в себя 2 субподсистемы: управленческий учет и операционный анализ с элементами собственно операционного рычага, маржинального анализа и анализа прибыли; финансовый левэридж (рычаг). Данная субподсистема по горизонтали связана с элементом анализа прибыли.

2. Подсистема маркетинга, включающая в себя элементы маркетингового анализа, маркетинговые исследования, сегментирование рынка и конкурентоспособность.

3. Подсистема планирования с субподсистемой бюджетирования и элементами, входящими в подсистему (бюджеты и расчет отклонений).

С учетом авторской позиции приведена усовершенствованная композиция системы управления контроллингом (рис. 2).

Из рисунка видно, что в систему входит несколько уровней, включающих подсистемы и элементы. Следует отметить, что связи между элементами осуществляются не только по вертикали, но и по горизонтали, т.е. в системе все составляющие взаимосвязаны.

В третьем параграфе первой главы *«Роль контроллинга в повышении конкурентоспособности российских предприятий промышленности строительных материалов»* определено, что основным инструментом повышения конкурентоспособности на предприятии строительных материалов является контроллинг.

В диссертации сделан вывод, что контроллинг выступает эффективным средством управления промышленным предприятием, нацеленным на решение стратегических проблем.

---

<sup>1</sup> Системный подход наиболее полно представлен в работах Мишина В.М.

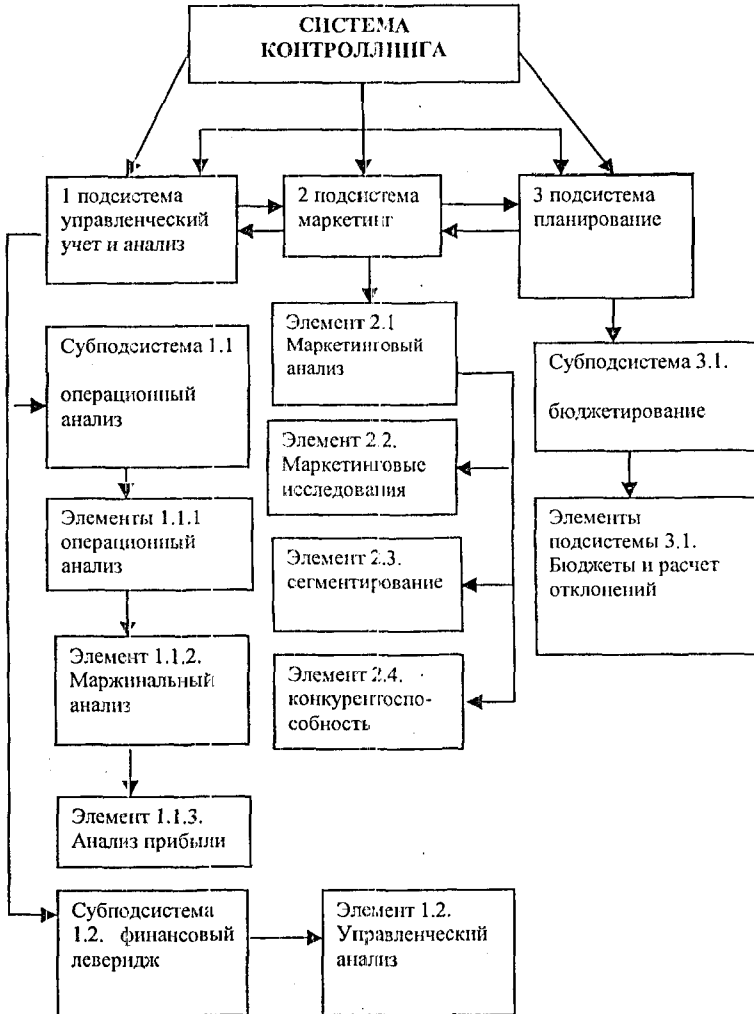


Рис. 2. Композиция системы управления контроллингом

Это обосновано тем, что создание самостоятельной службы контроллинга даст промышленной организации следующие преимущества:

– существует конкретное лицо (контроллер), отвечающее за плановую и контрольную деятельность, за ведение управленческого учета и управление информационными потоками в организации;

– информация о финансово-экономическом состоянии организации будет сосредоточена в одном структурном подразделении, что повысит оперативность ее получения. Можно быстрее добиться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по подразделениям, что облегчит компьютеризацию процесса управления;

– планы всех подразделений будут лучше скоординированы и проверены по содержанию, если этим вопросом будет заниматься одна служба; снизятся тенденции к изоляции подразделений.

Задача руководства предприятия состоит в том, чтобы при помощи системы контроллинга привести в движение процесс, который помог бы, несмотря на фактические и плановые расхождения, достигнуть цели.

Проведенный в диссертации анализ практики функционирования системы контроллинга позволил выявить факторы (табл. 1), способствующие и препятствующие внедрению контроллинга на промышленном предприятии<sup>1</sup>.

Таблица 1

Факторы, способствующие и препятствующие внедрению контроллинга на промышленном предприятии

Фактор, влияющий на скорость внедрения нововведения	Преимущества контроллинга	Недостатки контроллинга
Эффект от внедрения: <ul style="list-style-type: none"><li>• экономический,</li><li>• социальный.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Повышение прибыльности и гибкости предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах;</li><li>• новая возможность быстрого передвижения по службе вследствие создания отдела Контроллинга (повышение статуса).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Несовершенство существующих методов анализа;</li><li>• угроза статусу групп (бухгалтерии, планового отдела и т.п.) и лиц (начальников соответствующих отделов).</li></ul>
Совместимость: <ul style="list-style-type: none"><li>• с корпоративной культурой;</li><li>• с методами информационного обеспечения управления.</li></ul>	Зависит от предприятия.	<ul style="list-style-type: none"><li>• В среднем невысокая совместимость с корпоративной культурой;</li><li>• низкая совместимость с традиционными системами информационного обеспечения.</li></ul>

<sup>1</sup> Выводы сделаны на основе исследований Карминского А.М., Оленева Н.И., Примака А.Г., Фалько С.Г.

Фактор, влияющий на скорость внедрения нововведений	Преимущества контроллинга	Недостатки контроллинга
Сложность Нововведения.	Простота моделей.	Усложнение по сравнению с традиционными методами; необходимость дополнительного обучения.
Делимость нововведения, возможность проведения эксперимента.	Возможность начать с внедрения в одном подразделении, чтобы затем распространить опыт на все предприятие.	Полный эффект наблюдается только после внедрения на всем предприятии в целом.
Наглядность.	Первые результаты сразу видны руководителю.	Полный результат появляется нескоро.

Т.о., система контроллинга дает возможность интегрировать на промышленном предприятии учет, планирование и маркетинг в целостную систему управления и, как результат – обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

**Вторая глава «Теоретические и практические основы формирования системы контроллинга на предприятиях промышленности стройматериалов».**

В первом параграфе второй главы *«Характеристика современного состояния промышленности строительных материалов в России»* проведен анализ состояния стройиндустрии России на современном этапе.

В диссертации отмечено, что к началу 21 века промышленность стройматериалов безвозвратно потеряла 15,6% мощностей по производству цемента, а оставшиеся использовались на 38,7%; в производстве стеновых материалов соответственно на 24,3% и на 45%; в листовом стекле – на 37,6% и на 67,6%; в мягких кровельных материалах – на 47,8% и на 36,6%; в промышленности нерудных строительных материалов безвозвратно потеряно мощностей 45,4%, а имеющиеся используются лишь на 75%. При этом удельный вес промышленности стройматериалов в общем объеме производства на протяжении 5-ти лет остается практически на одном уровне 3,1% (2000 г. – 2,9%), тогда как в 1992 г. – 4,4%.

Основные фонды за десятилетие устарели в 1,36 раза. Износ основных фондов составил 54,2%. Ежегодное обновление основных фондов составляет 0,8%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>По материалам обзора рынка промстройматериалов, проведенного В.А. Тереховым.

Проведенный анализ позволил выявить характеристики современного состояния промышленности строительных материалов:

- на предприятиях отсутствует четко выраженная нормативно-правовая база, на которой должно осуществляться ее развитие;
- низкая конкурентоспособность предприятий промышленности, которая проявляется в отсутствии перспективности технологий и оборудования, уверенности в жизнедеятельности машиностроительной базы, способной выставить оборудование, конкурентное зарубежному;
- отсутствие в промышленности строительных материалов отечественных конкурентоспособных аналогов и образцов для производства;
- преобладание на рынке зарубежных материалов, технологий и оборудования, использование которых в развитых зарубежных странах запрещено по тем или иным причинам.

В диссертации определено, что проявились организационные тенденции, связанные:

Во-первых, со стремлением предприятий образовать узкопрофильные объединения, некоммерческие организации, холдинги и другие структуры. Данные преобразования создадут базу для обеспечения:

- целенаправленной работы по разработке новых технологий и оборудования;
- совершенствования нормативно-технической документации, направленной на создание конкурентоспособной продукции;
- подготовки рабочих и инженерно-технических кадров;
- защиты своих интересов в государственных органах;
- эффективного обмена опытом с предприятиями зарубежных стран;
- строгого контроля за конъюнктурой потребительского рынка;
- перераспределения финансовых средств на решение наиболее острых проблем.

Во-вторых, выявленная тенденция связана с созданием сети торгово-комплектующих предприятий, приближенных к непосредственным потребителям строительных материалов и предметов домоустройства. В связи с чем главной опорной структурой в промышленности строительных материалов становятся торгово-комплектующие предприятия. Это обосновано тем, что они могут удовлетворять нужды населения по климатическим, географическим, национальным и финансовым возможностям.

Во втором параграфе второй главы «Эффективность внедрения системы контроллинга на предприятиях промышленности строительных материалов» исследованы практические аспекты внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии.

В диссертации для расчета эффективности от внедрения службы контроллинга исходным и определяющим принят операционный анализ, а обобщающим – производственно-финансовый рычаг, для которого характерна взаимосвязь выручки, расходов производственно-финансового характера и чистой прибыли.

Представлена авторская трактовка взаимосвязи эффекта операционного и финансового рычагов (левериджа) (рис. 3).

Эффект операционного рычага (производственный леверидж)	Выручка от реализации	Полный эффект рычага (производственно-финансовый леверидж)
	- Переменные затраты (включая налоги)	
	= Маржинальный доход	
	- Постоянные расходы (вкл. налоги)	
= Прибыль от реализации		
+ Сальдо доходов и расходов от прочей реализации и внереализационных операций		
= Валовой доход (доход до выплаты процентов и налогов)		
Эффект финансового рычага (финансовый леверидж)	- Проценты по ссудам и займам	
	= Налогооблагаемая прибыль	
	- Налог на прибыль и прочие обязательные платежи из прибыли	
	= Чистая прибыль рентабельность собственного капитала	

Рис. 3. Схема взаимосвязи эффекта операционного и финансового рычага (левериджа).

В качестве объекта анализа эффективности функционирования в рамках обоснования внедрения системы контроллинга в диссертации были выбраны четыре предприятия промышленности стройматериалов.

В результате анализа эффекта финансового левериджа по организациям промстройматериалов за 2003-2004 г. получены следующие выводы:

– положительная тенденция экономических результатов наблюдается на двух предприятиях – ОАО «342 Механический завод» и ОАО «Каменный век», на которых чистая прибыль увеличилась



за год на 12 млн. руб. или в 5 раз, а на втором, соответственно, – на 2,96 млн. руб. или в два раза;

– эффект финансового левирджа на ОАО «342 Механический завод» в 2003 г. составил 22,2%, а в 2004 г. – 4,45%, на ОАО «Каменный век» соответственно – 57,2% и 35,5%. Это уменьшение связано с изменением структуры собственного и заемного капитала. Если на первом предприятии заемный капитал составляет 38%, то на втором 68%, и снизился по сравнению с 2003 г. на 16 пунктов.

Т.о., использование финансового рычага является одной из главных составляющих формирования эффективной финансовой политики фирмы для решения как текущих, так и стратегических задач. Функции контроллинга заключаются в отслеживании оптимального уровня заемного капитала и, как следствие, в поддержании конкурентоспособности фирмы.

В результате анализа эффекта операционного рычага<sup>1</sup> получены следующие выводы:

– наибольшее значение эффекта операционного рычага в 2004 г. наблюдается у предприятия ОАО «342 Механический завод», т.е. 23,5%; именно у этого предприятия также и один из самых высоких уровней условно-постоянных расходов на рубль расчетных переменных расходов – 2,9 руб. Следовательно, ОАО «342 Механический завод» более всех предприятий чувствительно к изменениям объема производства, что видно и по размеру изменения валового дохода;

– наименьшее значение эффекта операционного рычага в ОАО «Спецстройжелезобетон ЖБИ-17» – 0,7%, что связано с темпами снижения его валового дохода при достаточно высоких уровнях условно-постоянных затрат;

– на ОАО «Каменный век» эффект операционного рычага составил 16,2%. Эта величина показывает, что при увеличении объема производства на 31%, валовой доход растет на 16%.

В соответствии с результатами анализа миссия контроллинга заключается в том, чтобы найти возможность увеличения эффекта операционного рычага, прежде всего, в ОАО «Спецстройжелезобетон ЖБИ-17», к примеру, за счет снижения переменных расходов на единицу продукции.

Расчеты позволили подтвердить роль влияния условно-постоянных расходов на эффект операционного рычага. Т.е., чем выше величина постоянных расходов и их отношение к переменным расходам,

---

<sup>1</sup> При расчетах допущена некоторая условность, т.к. предприятия не были приведены к одинаковому базовому выпуску продукции, что практически невозможно сделать из-за большой разницы в уровнях предприятий.

тем нагляднее проявляется тенденция к снижению эффекта финансового рычага и прибыли. Но влияние финансовых расходов (процентов за кредит) может изменить результаты и тогда скажется влияние составляющей финансового рычага. Значительное влияние оказывает также маржинальный доход, т.е. его значение проявляется за счет абсолютной величины переменных расходов.

В результате проведенного маржинального анализа получены следующие выводы:

- наиболее высокий порог рентабельности у ОАО «Спецстрой-бетон ЖБИ-17» – 769 и 729,9 млн. руб., что связано с высокими объемами выручки относительно других предприятий;

- самый низкий порог рентабельности у ОАО «Каменный век» – 7,7 в 2003 г. и 18,9 млн. руб. в 2004 г. За порогом рентабельности предприятия получают прибыль, и чем выше этот порог, тем труднее его преодолеть, т.е. получить прибыль.

Анализ результатов практических исследований показал, что по мере удаления выручки от ее порогового значения запас финансовой прочности увеличивается в связи с относительным уменьшением постоянных издержек в релевантном интервале. Если выручка от реализации опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние организации ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств.

Третья глава «Формирование системы контроллинга на предприятиях промышленности стройматериалов (на примере компании ОАО «Каменный век»).

В первом параграфе третьей главы «Усиление роли информационной составляющей в системе контроллинга» проанализирована роль информационной составляющей контроллинга с точки зрения повышения эффективности функционирования предприятий промышленности строительных материалов.

В соответствии с тем, что при создании службы контроллинга на ОАО «Каменный век» имеет место следующая цепочка: «первичная информация – служба контроллинга – конечная информация – принятие управленческих решений», в диссертации предложено формирование информационной аналитической базы в форме отчетности для контроллинга.

Такая двухуровневая форма отчетности должна акцентировать внимание на отклонениях, причинах, способствовавших их возникновению, и возможных действиях по их устранению, что позволит, помимо общих результатов коммерческой деятельности организации, в целом представлять информацию о результатах работы отдельных

структурных подразделений организации, разбитых с точки зрения ведения учета на звенья.

В диссертации сформулирован перечень требований, предъявляемых к информационным отчетам в системе контроллинга:

1. Соответствие содержания отчетности ее назначению.
2. Содержание только существенных данных.
3. Включение как фактических, так и плановых показателей.
4. Включение отклонений фактических показателей от плановых в абсолютной и относительной форме и нарастающим итогом.
5. Содержание разъяснений относительно причин отклонений и предложений по их устранению.
6. Предпочтение табличной или графической формы представления отчетов.
7. Эластичность, т.е. отчеты не должны быть привязаны к формальным, обусловленным техникой расчетов блокам согласования.
8. Включение в отчетность показателей эффективности операционного и маржинального анализа.

Во втором параграфе третьей главы *«Концепция внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии промстрой-материалов ОАО «Каменный век»* исследованы практические аспекты внедрения системы контроллинга на указанном предприятии промышленности строительных материалов.

Определено, что на исследуемом предприятии целесообразно создать собственный отдел контроллинга и подчинить эту службу контроллинга генеральному директору предприятия, т.о. начальник службы контроллинга получает достаточно высокий статус и независимость от начальников других финансово-экономических служб.

Т.к. в ОАО «Каменный век» нет финансового отдела, предложено также его функции возложить на службу контроллинга. Отсюда место контроллинга будет четко прописано в единстве с ростом экономического отдела, а не с бухгалтерией.

Учитывая особенности организации и функционирования ОАО «Каменный век» в диссертации определено целесообразным внедрение схемы, согласно которой контроллинг – это только внутренний учет и отчетность без дополнительных функций<sup>1</sup>. Учитывая, что данное предприятие среднего размера активно развивается, считается, структура, построенная по функциональному признаку, должна включать отдел контроллинга, который будет возглавлять главный контроллер, которому будут подчинены контроллеры (3-4 человека); предполагается введение должностей: контроллер – куратор отделов

<sup>1</sup> Сммотри подробнее в трудах Уткина Э.А., Мыртынюк И.В.

(сбыта, производства, снабжения и т.д.), контроллер-куратор по управленческому учету и куратор по информатике.

Оценка особенностей функционирования ОАО «Каменный век» показала, что при создании самостоятельного структурного подразделения контроллинга могут возникнуть сложности, связанные со следующими обстоятельствами:

- необходимостью изменения устоявшейся организационной структуры управления ОАО «Каменный век»;
- возникновением проблем с подразделениями организации, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные;
- трудностью поиска специалиста, который мог бы работать в качестве контроллера;
- существованием опасности чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе.

Для преодоления данных сложностей, связанных с внедрением контроллинга на ОАО «Каменный век» предложен подход «планируемая эволюция». Сущность этого подхода заключается в формировании на высшем уровне концепции системы контроллинга, на основании которой разработан проект внедрения контроллинга.

На основе проведенных расчетов эффективности внедрения системы контроллинга доказано, что внедрение данной службы на ОАО «Каменный век» позволит не только сохранить лидирующие позиции данному предприятию на рынке промстройматериалов, но и еще более усилить и укрепить его финансовое положение.

В заключении диссертационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА

### *Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:*

1. Антонов, Л.В. Повышение конкурентоспособности региональных предприятий на основе системы контроллинга / Л.В. Антонов // Современная экономика. Приложение к журналу «Экономические науки». 2007. № 1. 0,6 п.л.

*Прочие публикации по теме диссертационного исследования:*

2. Антонов, Л.В. Система контроллинга как средство повышения эффективности российского бизнеса / Л.В. Антонов, Г.Н. Бакулина // Сборник научных трудов аспирантов, соискателей и преподавателей к 55-ю РГСХА. 2005. 0,2 п.л. (авт. 0,15 п.л.)

3. Антонов, Л.В. Практика внедрения системы контроллинга на ОАО «Каменный век» / Л.В. Антонов // Сборник научных трудов кафедры экономической теории и истории. 2006. Вып. 4. Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2006. 0,3 п.л.

4. Бакулина, Г.Н. Промышленность строительных материалов: состояние и перспективы развития. / Г.Н. Бакулина, Л.В. Антонов // Сборник научных трудов кафедры экономической теории и истории. 2006. Вып. 4. Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г. Р. Державина, 2006. 0,4 п.л. (авт. 0,2 п.л.)

Подписано в печать 22.01.2007 г.  
Формат 60×48/16. Объем 1,22 п.л. Тираж 100 экз.  
Заказ № 1020. Бесплатно. 392008, г. Тамбов, Советская, 190г.  
Издательство Тамбовского государственного университета  
им. Г.Р. Державина.