

Романовский М.В.,

д.э.н., профессор кафедры «Корпоративные финансы и оценка бизнеса», Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург;
E-mail: romanovskiiim@mail.ru

Игнатьева М.Ю.,

аспирант кафедры «Корпоративные финансы и оценка бизнеса», Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург;
E-mail: marianna_ign@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Предложен научно-методический подход к оценке эффективности формирования системы финансового контроллинга на производственном предприятии в современных условиях, основанный на учете двух составляющих – оценки эффективности работы команды по внедрению контроллинга и оценки эффективности внедрения финансового контроллинга как инвестиционного проекта. Это позволит определить целесообразность денежных вложений в проект по внедрению и учесть не только профессионализм созданной команды, но и психологические особенности каждого из ее членов. Для определения соотношения составляющих оценки сформирована матрица, которая станет основой для разработки необходимого комплекса действий в отношении повышения эффективности финансового контроллинга на производственном предприятии.

Ключевые слова: финансовый контроллинг на производственном предприятии, инвестиционный проект, оценка эффективности внедрения контроллинга, оценка эффективности работы команды по внедрению контроллинга.

Romanovskiy M. V., Ignatyeva M. Y.

EVALUATING THE EFFICIENCY OF ESTABLISHING A SYSTEM OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANUFACTURING COMPANIES IN CURRENT CONDITIONS

Authors proposed scientific and methodical approach to evaluating the efficiency of establishing a system of financial controlling in the manufacturing companies in current conditions based on the accounting of two components – evaluating the team efficiency of the implementation of controlling and evaluating the efficiency of the implementation of financial controlling as an investment project. Such approach will help determine the feasibility of investments in a project and take consider not only the professional skills of the established teams, but also the psychological characteristics of each member. Authors have built special matrix in order to determine the ratio of components. It will be the basis for developing the necessary set of actions to improve the efficiency of financial controlling in manufacturing companies nowadays.

Keywords: financial controlling in a manufacturing company, investment project, efficiency evaluation of implementation of controlling, evaluating the team efficiency of the implementation of controlling.

В настоящий момент экономика России отличается своей нестабильностью, несмотря на заявления правительства и А. Костина на Международном инвестиционном форуме в Сочи в 2015г. о том, что она достигла своего дна, тем не менее отрицательные процессы в экономике продолжают, о чем свидетельствуют данные Росстата и публикации ряда экономистов, в том числе С.Ю. Глазьева. Следует отметить, что, к сожалению, имеет место быть старая модель развития с преобладающим сырьевым сектором, экспорт энергоносителей составил большую долю экспорта – 65,4% в I квартале 2015 года¹. ВВП в пер-

¹ Обзор ключевых показателей внешней торговли в

вом полугодии 2015 г. снизился на 3,4 % в сравнении с первым полугодием 2014 г. по данным Росстата и Минэкономразвития, средняя заработная плата снизилась на 10%¹. При условии продолжения такой негативной динамики вышеупомянутых показателей в 2016 г. и снижения цен на нефть возможен уход экономики в новый виток кризиса со всеми вытекающими из этого последствиями, в том числе спад производства и банкротство предприятий. Значительная часть ресурсов привлечена к преодолению санкций и к борьбе с другими дополнительными рисками, возникшими в связи с общим замедлением экономического развития как европейских государств, так и Китая. В сложившихся условиях производственные предприятия должны заниматься импортозамещением и переходить к новой модели экономического роста, где основой экономики будет производство товаров и услуг, а влияние сырьевого сектора на национальную валюту будет сведено к минимуму. В новых условиях хозяйствования предприятия должны самостоятельно преодолевать возникшие риски: рост стоимости кредита, рост стоимости высококвалифицированного персонала, снижение инвестиций. В то же время имеющийся проект денежно-кредитной политики 2016-2017 гг. и в условиях стагфляции не претерпевает существенных изменений². Количество обанкротившихся компаний в I полугодии 2015 г. выросло на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2014 г., согласно отчетам арбитражных управляющих, сумма предъявленных к компаниям кредиторами требований по завершённым делам о банкротстве выросла с 48,4 млрд руб. в

первом квартале 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/106.htm (дата обращения: 15.10.2015).

1 URL: <http://pronedra.ru/macroeconomics/2015/10/19/realina-ya-zarplata-v-rossii/> (дата обращения 01.11.2015)

2 Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2015 год и период 2016 и 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015\(2016-2017\).pdf](http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015(2016-2017).pdf) (дата обращения 03.11.2015)

первом квартале до 386,8 млрд руб. во втором³.

В современных условиях хозяйствования предприятие ориентируется на собственные механизмы выживания. Авторы считают необходимым сегодня более быстрое распространение контроллинга как хорошо зарекомендовавшую себя систему преодоления рисков. Внедрение контроллинга в систему управления положительно влияет на ряд показателей функционирования предприятий, тем самым изменяя общую результативность их деятельности. Однако, несмотря на преимущества, которые может обеспечить финансовый контроллинг, возникает вопрос определения эффективности его внедрения в деятельность производственного предприятия, поскольку этот процесс требует значительных финансовых вложений и организационных усилий.

Исследованием проблематики оценки результативности и эффективности управленческих инноваций, в частности контроллинга, занимались как отечественные, так и зарубежные ученые: А. Дейль, Е. Майер, Р. Манн, А. Карминский, С. Фалько, Д. Хан, Т.П. Сацук, Н.В. Фадейкина.

Так как получение количественной оценки изменений в системе управления организацией является сложной задачей из-за необходимости учета многих факторов и составляющих, специалисты отмечают качественное проявление положительных результатов внедрения контроллинга и финансового контроллинга, который заключается в следующем: повышении степени адаптации предприятия к быстроизменяющимся рыночным условиям; росте степени интеграции подразделений в процессы управления; росте скорости реагирования на изменения во внутренней и внешней среде с целью достижения установленных целей; улучшении функционирования системы планирования финансовой деятельности с целью повышения эффективности перераспределения

³ Николаева Д. Кризис банкротит все больше компаний. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2762760> (дата обращения: 15.10.2015).

финансовых ресурсов предприятия; своевременности получения точной информации, необходимой для принятия финансовых управленческих решений; повышении уровня адекватности финансовых управленческих решений применительно к современным условиям возросших рисков.

Во многих трудах (Т.П. Сацук, Н.В. Фадейкина) внимание заостряется на том, что эффективность внедрения контроллинга в практическую деятельность измеряется ростом таких показателей, как: доход или прибыль, а по сути дела она связана с ростом свободного денежного потока, что в условиях экономического кризиса и возрастающей стоимости кредита крайне затруднительно. Нужно учитывать, что внедрение и функционирование системы финансового контроллинга требуют инвестиционных вложений, а также зависят от эффективности работы команды по внедрению контроллинга.

Цель настоящей статьи – разработать методический подход к оценке эффективности формирования системы контроллинга на производственном предприятии.

Для обоснования рекомендаций по оценке эффективности контроллинга следует рассмотреть мнения различных ученых относительно того, в чем именно она проявляется и выражается. Часть исследователей используют количественные показатели, отражающие эффективность внедрения контроллинга на практике. С. Фалько отмечает, что полезность контроллинга для предприятия заключается в быстром сокращении расходов¹. Отечественная и зарубежная практика показывает, что уже в первые месяцы, а иногда и в первые несколько лет происходит снижение операционных издержек на 3-5%. Со временем резерв роста эффективности в краткосрочной перспективе сокращается. Контроллинг оказывает значительное влияние на эффективность деятельности. Так, рост интегральных показателей рентабельности

после внедрения инструментария контроллинга в систему управления может достигать 15-30%. Также финансовый контроллинг создает потенциал роста эффективности на 50-75%. Авторы не хотят оспаривать приведенные выше цифры², тем не менее можно отметить, что внедрение в управление предприятием даже в современных условиях контроллинга влечет за собой: преодоление кризисных явлений; обеспечение сравнительной стабильности деятельности; некоторый рост объемов продаж; рост зарплаты наиболее квалифицированных кадров; рост производительности труда.

Исследователи, в частности, И.И. Мазурова, Т.П. Сацук, используют следующие показатели ликвидности предприятия для оценки эффективности внедрения контроллинга: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности, коэффициент общей ликвидности. Авторы считают, что использование данных коэффициентов как индикаторов успешного внедрения контроллинга недостаточно целесообразно, так как значительное превышение нормативных значений ликвидности свидетельствует о недостаточно эффективном управлении активами. Также отмечается, что внедрение контроллинга дает возможность уменьшить потери от некачественного менеджмента³. Выделяются такие показатели, как рост мотивации персонала и его ориентированность на достижение целей в результате внедрения контроллинга. Контроллинг дает возможность решить такие насущные вопросы даже в текущих условиях как: повышение инвестиционной привлекательности, рост открытости предприятия, обеспечение финансовой устойчивости, оптимизация системы планирования, увеличение эффективности документооборота. Существует положительный эффект от внедрения механизма контроллинга. Общий экономический эффект от внедрения формируется в результате роста

¹ Фалько С.Г., Рассел К.А., Левин Л.Ф. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp> (дата обращения 25.09.2015)

² Из 5 источника в списке литературы

³ Pauline Weetman Management Accounting 2nd Edition, 2010 ISBN13: 9780273718451

прибыли от реализации новой продукции за счет выявления приоритетных участков для продажи; получение экономического эффекта благодаря выделению центров ответственности. Исследования показывают, что внедрение контроллинга, как правило, положительно влияет на динамику доходов, прибыли, рыночной цены акций. При этом не стоит забывать при оценке эффективности внедрения системы контроллинга о ее ориентации и на долгосрочную, и на краткосрочную перспективу. Оценка эффективности системы контроллинга в долгосрочной перспективе объясняется стратегическим характером внедрения системы контроллинга, первоначальные инвестиции на внедрение составляют значительную часть общей суммы затрат системы контроллинга, эффект от внедрения носит долгосрочный характер. Следовательно, подходы к анализу эффективности внедрения системы контроллинга могут относиться к области инвестиционных расчетов, основываться на методиках и показателях оценки эффективности инвестиций. Для оценки эффективности системы оперативного контроллинга предлагается взять за основу показатель эффективности оперативного регулирования. Использование методов и показателей оценки эффективности инвестиционных проектов подтверждается тем, что для процесса внедрения контроллинга характерны признаки, которые присущи понятию «проект»:

- направленность на достижение конкретных целей (главная цель – формирование системы контроллинга и соответствующего подразделения на производственном предприятии);

- сроки начала и конца проекта (начало – решение руководства о необходимости внедрения системы финансового контроллинга, окончание – начало функционирования системы контроллинга на предприятии);

- ограниченность ресурсов;

- определенный уровень уникальности целей проекта и условий их осуществления (внедрение контроллинга зависит от размера предприятия, особенностей деятельности, цели – внедрение отдельных

функций контроллинга либо создание целой службы контроллинга).

Инвестиционный характер этого проекта объясняется тем, что процесс внедрения контроллинга требует значительного объема инвестиционных ресурсов с целью повышения финансовой результативности деятельности предприятия в дальнейшем.

Величина чистого денежного потока является важным показателем для оценки инвестиционных проектов, так как в современной практике представляет собой наиболее полный оценочный показатель эффекта от реализации конкретного инвестиционного проекта. Чистый денежный поток в сопоставлении с другими обобщающими характеристиками проекта дает возможность общей оценки эффективности проекта. Анализ исследований в сфере оценки эффективности инвестиционных проектов подтверждает, что наиболее распространенными критериями отбора являются такие показатели, как: чистая приведенная стоимость (NPV) и индекс прибыльности проекта (PI).

Показатель NPV дает информацию об уровне эффективности инвестиционного проекта в денежном эквиваленте и характеризует возможный рост экономического потенциала предприятия. По причине широкого использования в аналитике существует универсальное правило: чем больше NPV, тем лучше. Авторы считают, что ориентация только на показатель NPV не всегда оправдана, тем более, в современных условиях. Высокое значение показателя не может быть единственным и решающим аргументом для принятия решений инвестиционного характера, поскольку оно определяется масштабом проекта и может быть связано с высоким риском, следовательно, не всегда свидетельствует о целесообразности принятия проекта. NPV – абсолютный показатель, не может быть использован для сравнения, это является его существенным недостатком. Управленцы часто предпочитают использовать относительные показатели, к примеру, относительный уровень эффективности инвестиционных проектов можно оценить с помощью использования индекса

доходности (PI), он показывает отдачу на единицу вложенного капитала. Для показателя PI характерно следующее утверждение: если его значение больше единицы, то целесообразно принять такой инвестиционный проект. PI в отличие от NPV может представить информацию о «резерве безопасности проекта». Чем больше значение PI превышает единицу, тем больше резерв безопасности проекта. Таким образом, сравнение проектов с учетом риска целесообразно осуществлять по показателю PI. В современных условиях часто показатель NPV и показатель PI могут быть отрицательными. В ряде случаев даже при отрицательных значениях этих показателей проект должен быть принят, чтобы не снижать необходимые инвестиции и с надеждой, что при его реализации NPV и PI возрастут.

Вместе с индексом доходности в процессе оценки эффективности формирования системы контроллинга целесообразно также учитывать оценку работы команды, так как успешность команды и достижение поставленных перед ней целей являются залогом правильного и четкого функционирования системы контроллинга на предприятии. Оценка эффективности работы команды предполагает определение степени выполнения поставленных задач. Это связано с ситуациями, требующими общего понимания полученных результатов либо консенсуса по контекстной интерпретации информации, а также выработки общих решений по индивидуальным и коллективным действиям. Актуальными становятся вопросы оценки способности сотрудников к командной работе и выполнению намеченных целей, психологического климата в процессе командной работы. Данные вопросы решаются путем оценки когнитивности групп. Когнитивность команды – совокупность индивидуальных навыков познавательной деятельности и обработки информации и механизмов их координации, позволяет команде достигать намеченных целей и решать поставленные задачи. Оценка когнитивности команды подразумевает оценку индивидуальных когнитивных характеристик ее членов и оценку так называемых эффектов коллабо-

ративности, организационных и культурно-технологических факторов групповой деятельности. В настоящее время в условиях серьезных затруднений в экономике Франции, Германии, Великобритании необходимо более внимательно относиться к современным моделям анализа групповой эффективности, в частности, к модели, предложенной Р. Шварцем. Можно согласиться с автором данной модели и отнести к коллаборативным характеристикам группы, определяющим ее когнитивность, следующие¹:

- структурные (иерархичность, размер, длительность жизненного цикла, стабильность членства, композиционность);
- сбалансированное с точки зрения стилей познания и психологических типов членство в группе;
- функционально-ролевые характеристики;
- наличие и понимание всеми участниками группы групповых норм и правил поведения (уровень согласованности между членами группы);

• степень общего видения ситуации, понимания поставленных задач и проблем.

К организационным характеристикам относятся:

- организация коммуникаций;
- организация технологически зависимых информационных процессов (использование компьютерных систем, оргтехники);
- процедуры разрешения конфликтов между членами группы;
- организация процессов принятия групповых решений о ролевом взаимодействии (соответствие между психологическими и информационными типами и предназначенными им групповыми ролями);
- временные характеристики функционирования группы – интенсивность контактов членов группы во времени.

К культурно-технологическим характеристикам относятся:

¹ Schwarz, R. The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches. San Francisco: Jossey-Bass. – 2002. – 432 pp.

• интегрированность групповых ценностей в организационной культуре структурного подразделения (компании в целом), в состав которого входит или которому подчинена команда;

• возможность организации тренингов и консультаций (формального обучения) в процессе функционирования группы;

• технологические и материальные ресурсы в распоряжении группы;

• физическая среда функционирования группы.

Таким образом, групповая эффективность команды зависит от того, насколько точно и полно участники команды понимают и приспосабливаются к соответствующим преимуществам и недостаткам каждого из представителей команды. Измерение групповой когнитивности требует формирования специально разработанных анкет и использования инструментария психологических, педагогических и организационных наук и будет иметь определенные специфические особенности, связанные с функционированием именно управленческих команд и групп специалистов в области экономики, финансов и менеджмента. Этапы оценки эффективности формирования системы контроллинга в современных условиях на производственном предприятии представлены на рис. 1.

Заключительный этап оценки реализуется путем составления специальной матрицы. Эта матрица представляет собой пространственное позиционирование явлений, процессов, отношений, объектов, процедур, отражающее причинно-следственные связи, пропорции, факторы, закономерности и тенденции развития. Для определения эффективности формирования системы контроллинга в качестве осей матрицы предложено использовать два признака: оценку эффективности внедрения финансового контроллинга инвестиционного проекта по горизонтали и оценку эффективности работы команды по внедрению контроллинга по вертикали. Первый признак может принимать следующие значения: $PI < 1$, $PI = 1$ и $PI > 1$. Второй признак имеет также три ин-

тервала (согласно модели Г. Раша)¹ – низкий уровень (0 – 1,1), средний уровень (1,11 – 2,19), высокий уровень (2,2 – 2,94). Полученные шкалы позволяют построить матрицу (рис. 2).

Использование предложенной матрицы позволит получить не только текущую оценку эффективности формирования системы контроллинга на производственном предприятии, но и сформировать определенные рекомендации по ее повышению.

Предложенный методический подход к оценке эффективности формирования системы контроллинга на предприятии в современных условиях позволяет учесть две составляющие: оценивание эффективности работы команды по внедрению контроллинга и оценивание эффективности внедрения финансового контроллинга как инвестиционного проекта.

¹ Trevor Bond, Christine M. Fox Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences. 3rd Edition. Routledge. – 2015. – 406 pp.

1. Key indicators of foreign trade in the first quarter of 2015 review. [Electronic source] Access: http://www.gks.ru/bgd/frec/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/106.htm (the date of reference: 10.15.2015).

2. Access: <http://pronedra.ru/macroeconomics/2015/10/19/realinaya-zarplata-v-rossii/> (date of reference 01/11/2015)

3. Guidelines for the State Monetary Policy for 2015 and between 2016 and 2017 [Electronic source]. – Access: [http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015\(2016-2017\).pdf](http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015(2016-2017).pdf) (the date of reference 03.11.2015)

4. Nikolaeva D. Crisis bankrupts more companies. [Electronic source]. – Access: <http://www.kommersant.ru/doc/2762760> (the date of reference: 10.15.2015).

5. Falco S.G., Russell K., Levin L. Controlling: national characteristics – Russian and American experience [Electronic source]. – Access: <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp> (date of reference 09/25/2015)

6. Weetman P. Management Accounting 2nd Edition. 2010.

7. Schwarz R. The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches. San Francisco: Jossey-Bass. – 2002. – 432 pp.

8. Trevor Bond, Christine M. Fox Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences. 3rd Edition. Routledge. – 2015. – 406 pp.



Рисунок 1 – Процесс оценки эффективности формирования системы финансового контроллинга на производственном предприятии¹

Уровень эффективности работы команды по внедрению финансового контроллинга	Высокий	2,2 – 2,94	Низкая эффективность, возможно снижение затрат на проект	Средняя эффективность	Высокая эффективность
	Средний	1,11 – 2,19	Низкая эффективность, внедрение целесообразно	Средняя эффективность	Высокая эффективность
	Низкий	0 – 1,1	Низкая эффективность, внедрение целесообразно	Низкая эффективность, необходимо повышение квалификации персонала	Средняя эффективность, необходимо изменение состава команды либо специальные тренинги
Значение показателя эффективности внедрения финансового контроллинга как инвестиционного проекта			PI < 1	PI = 1	PI > 1

Рисунок 2 – Матрица для оценки эффективности формирования системы финансового контроллинга на производственном предприятии (составлен автором)

¹ Авторский рисунок

Оценка внедрения контроллинга с позиции инвестиционного проекта позволит определить целесообразность денежных вложений в проект, а оценка эффективности команды по внедрению контроллинга позволит учесть не только профессионализм созданной команды, но и психологические особенности каждого из ее членов. Определение соотношения этих составляющих в предложенной матрице является основой для разработки необходимого комплекса действий для повышения эффективности финансового контроллинга на производственном предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Key indicators of foreign trade in the first quarter of 2015 review. [Electronic source]. – Access: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/106.htm (the date of reference: 10.15.2015).
2. Access: <http://pronedra.ru/macroeconomics/2015/10/19/realinaya-zarplata-v-rossii/> (date of reference 01/11/2015)
3. Guidelines for the State Monetary Policy for 2015 and between 2016 and 2017 [Electronic source]. – Access: [http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015\(2016-2017\).pdf](http://www.cbr.ru/publ/ondkp/on_2015(2016-2017).pdf) (the date of reference 03.11.2015)
4. Nikolaeva D. Crisis bankrupts more companies. [Electronic source]. – Access: <http://www.kommersant.ru/doc/2762760> (the date of reference: 10.15.2015).
5. Falco S.G., Russell K., Levin L. Controlling: national characteristics – Russian and American experience [Electronic source]. – Access: <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp> (date of reference 09/25/2015)
6. Weetman P. Management Accounting 2nd Edition, 2010.
7. Schwarz R. The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches. San Francisco: Jossey-Bass. – 2002. – 432 pp.
8. Trevor Bond, Christine M. Fox Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences, 3rd Edition. Routledge. – 2015. – 406 pp.