

УДК 622.02

Е.В. Нетужилкина

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ КОНТРОЛЛИНГА В УГОЛЬНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ

Статья посвящена выявлению перспектив внедрения современных систем контроллинга в угольно-энергетические компании.

Ключевые слова: угольно-энергетическое предприятие, часовой пояс, система планирования, бизнес-информация.

Контроллинг — ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

Основные принципы организации современной системы контроллинга можно сформулировать следующим образом:

Главенство рентабельности (объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений).

Рост объемов бизнеса организации оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности.

Мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые уровни рисков, соответствующие конкретным условиям функционирования предприятия.

При этом целевая задача контроллинга — построение на предприятии эффективной системы принятия, реа-

лизации, контроля и анализа управленческих решений.

Контроллинг, как система, позволяет оптимизировать решение проблемы: Ограниченности ресурсов — Безграничности потребностей. Другими словами эта система взаимосвязи управленческих воздействий, посредствам различных инструментов, на объекты управления с целью достижения максимальной эффективности деятельности.

Прежде всего, в этой системе заинтересованы владельцы капитала, так как именно эффективность будет определять уровень издержек альтернативного вложения капитала.

Основные задачи, которые нужно решить:

Оптимизация управления организационной структурой компании — внедрение единой информационной системы, которая учитывала бы влияние географического фактора — значительную географическую разбросанность угольно-энергетических предприятий холдинга (преодоление разницы в часовых поясах на этапах внедрения системы), и оптимизацию взаимоотношений с головными офисами в Москве.

Организация эффективной системы учета операций и результатов —

необходимо выровнять процессы на предприятиях, сделать их типовыми, структурировать и описать передаваемые в отдельный центр обслуживания (ОЦО) функции и разработать порядок взаимодействия предприятий с ОЦО.

Внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности — для угольно-энергетических компаний необходимо определить взаимосвязь процессов компании и влияние расходов по оплате труда и мотивации персонала на формирование себестоимости угля; создание единой методологии расчета заработной платы (формирование системы планирования затрат по персоналу).

Обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании — оптимизировать взаимоотношения сотрудников и отделов внутри компании, проведение анализа бизнес-процессов кадрового учета, их усовершенствования и унификации, внедрение системы мотивации ключевого персонала.

Автоматизация систем учета и управления компанией — выделение непрофильных функций компании, таких как бухгалтерский учет, расчет заработной платы, управление персоналом в ОЦО.

Результатом становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет:

- Предвидеть результаты деятельности.
- Планировать деятельность, с целью повышения эффективности использования ресурсов предприятия.
- Своевременно получать точную информацию необходимую для принятия управленческих решений.
- Эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации (минимизации) налогообложения.

Контроллинг, являясь концепцией системного управления организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям и требованиям рынка.

Типичные факторы, являющиеся основанием для создания системы контроллинга в угольно-энергетической компании:

- ухудшение в сравнении с подобными предприятиями экономических показателей (производительность труда);
- появление новых или изменение целей в сложившихся условиях функционирования;
- отсутствие согласования целей;
- устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджменту предприятия;
- отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении;
- решение вопросов логистических ограничений (управление материально-техническим снабжением). Эффективное управление цепями поставок используется с целью оптимизации общих расходов предприятия.
- вопросы повышения качества поставляемого топлива;
- проблемы дотационности непрофильной деятельности, неудовлетворительного качества услуг, нерыночного и неоптимального ценообразования, неполной загруженности производственных мощностей, неэффективных бизнес-процессов и организационной структуры подразделений, занимающихся непрофильной деятельностью, отсутствия стратегии

развития непрофильной деятельности, несоответствия состава непрофильных активов стратегии социальной и инвестиционной политике компании.

При наличии ряда типичных факторов имеет место внедрение системы контроллинга по направлениям: организация, продукция, закупки, персонал, оборудование, система информационного обеспечения и отчетность.

На большинстве отечественных предприятий, находящихся на начальных фазах разработки и внедрения контроллинга, задачи последнего сводятся к созданию и апробированию методик учета затрат и результатов в различных аспектах деятельности предприятия. Отдельные предприятия уже практически прошли этап создания системы управленческого учета и находятся в стадии разработки инструментария для планирования и бюджетирования.

В настоящее время образовалась сложная ситуация в среде угольно-энергетических компаний. Но за счет повышения эффективности управления, экономии и снижении издержек в самых разных сферах деятельности предприятий вполне реально преодолеть кризисный период и существенно укрепить позиции ряда компаний, таких как СУЭК, Кузбассразрезуголь, Мечел.

В каких случаях нецелесообразно внедрять контроллинг на предприятии:

1. Контроллинг имеет смысл, если руководство предприятия действительно делает выводы из отчетов и реализует соответствующие мероприятия. Это можно установить исходя из прошлого опыта управления на предприятии.

2. Если предприятием руководит авторитарист, который убежден, что для принятия решений ему не нужна аналитическая информация. Для такого типа руководителей контроллинг может служить лишь для того, чтобы в случае принятия неверных решений, возложить результаты этих решений на подразделения контроллинга.

3. Если среднее звено управления осознает, что контроллинг выявит неэффективность работы подразделений и личную некомпетентность, то внедрять контроллинг преждевременно. Очень высока вероятность сопротивления со стороны среднего звена управления мероприятиям по внедрению контроллинга. Возможна также дискредитация контроллинга как концепции управления в глазах рядовых сотрудников.

Типичные ошибки при внедрении контроллинга являются:

1) смешение различных понятий прибыли

Для контроллинга как контролирующей и управляющей системы в первую очередь важна прибыль «управленческая». Выбирая в качестве контролируемой величины бухгалтерскую прибыль, следует помнить, что ее исчисление строго регламентируют различные положения и инструкции.

2) избыточности контролируемых показателей

Желая оперативно и адекватно оценивать экономическую и финансовую ситуацию на предприятии, руководство требует от службы контроллинга создания системы контроля, охватывающей по возможности большее число показателей с еженедельной отчетностью об их состоянии.

3) ошибки в выборе источников информации;

4) фокусирование внимания на затратах и жесткий контроль бюджетов;

5) отсутствие анализа доходов и рисков;

6) внедрение контроллинга без предварительного анализа достоверности нормативной базы предприятия и организационно-технологических процессов;

7) встраивание контроллинга в структуру финансовой или планово-экономической службы предприятия;

8) попытка внедрить контроллинг «снизу вверх».

Современное состояние контроллинга в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг, который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. В оперативном контроллинге самыми развитыми составляющими являются контроллинг затрат и результатов. Практически все современные программные средства информационной поддержки систем управления включают в себя блоки «Контроллинг затрат», «Контроллинг финансов», «Контроллинг показателей эффективности».

Как за рубежом, так и в России, в работе служб контроллинга неоправданно много внимания уделяется планированию и контролю оперативных бюджетов. В этой части резервы роста эффективности предприятия, особенно в долгосрочной перспективе, весьма ограничены. Для условий России речь идет о потенциальном росте интегральных показателей эффективности деятельности предприятия на 1—3 % в год, что при существующем положении дел в отечественной экономике можно считать незначитель-

ной величиной. В индустриально развитых странах эти цифры существенно ниже и исчисляются долями процентов.

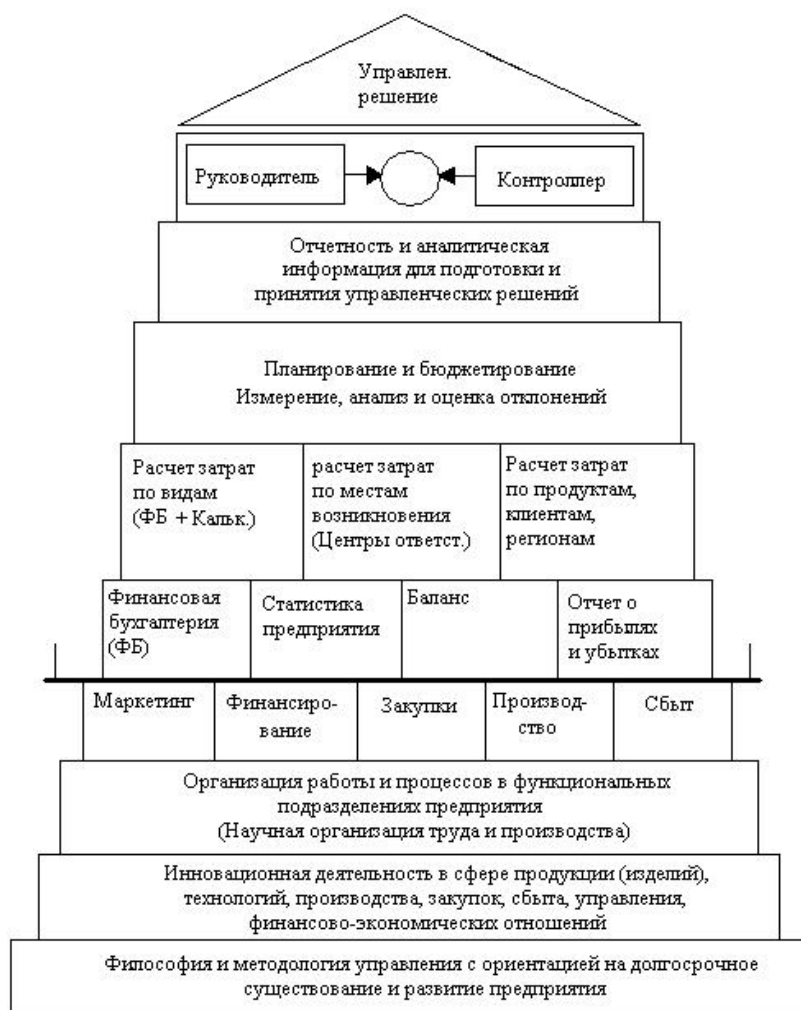
На рисунке представлена пирамида контроллинга, в которой отражены базовые компоненты контроллинга в иерархии их влияния на эффективность деятельности предприятия.

Если оценивать современное состояние контроллинга по уровням пирамиды, то большинство систем контроллинга на предприятиях работают в верхней ее части, отделенной на рисунке линией.

По сути дела, современный контроллинг работает с вторичными источниками информации, не выходя в те слои, которые оказывают на эффективность деятельности предприятия существенно большее влияние. Речь идет о таких направлениях, как организация рабочих мест и производственных процессов на принципах научной организации производства, за счет чего, по оценкам экспертов, можно добиться роста интегральных показателей эффективности на 15—30 %.

В настоящее время практически не затрагиваются проблемы управления инновациями на предприятии. А именно там заложен по разным оценкам потенциал роста эффективности порядка 50—75 %.

В угольном бизнесе приоритетами являются: наивысшие показатели производительности труда; использование передовых и экологически чистых технологий; внедрение стандартов качества и промышленной безопасности, постоянное повышение качества продукции в соответствии с потребностями наших потребителей и **постоянное улучшение системы корпоративного управления.**



Пирамида контроллинга на предприятии

В результате внедрения системы контроллинга на предприятии:

- повысится прозрачность движения денежных потоков;
- появятся действенные инструменты для глубокого и разностороннего анализа финансовой и хозяйственной деятельности;
- будут использоваться общие подходы обработки данных в рамках всего холдинга (о контрагентах, постав-

щиками, ввести единую нумерацию объектов учета, общего каталога ТМЦ, первичных документов и т.д.);

- из производственного процесса исчезнут ошибочные операции, которые не добавляют стоимости (дублирование ввода данных);
- заметно снизится трудоемкость закрытия отчетных периодов;
- произойдет высвобождение административно-хозяйственного персонала, что позволит специалистам предприятия

сфокусироваться на решении стратегических задач и анализе бизнес-информации, не отвлекаясь на текущие вопросы.

Финансовый эффект от внедрения системы контроллинга может быть получен за счет: снижения затрат на реализацию услуг предприятия, на реализацию технического обслуживания и капитального ремонта электросетей.

В рамках внедрения системы контроллинга на предприятии может быть создана единая информационная система, повысится управляемость предприятия за счет построения рациональной системы управленческого учета и оперативности получения информации. В целом возростет эффективность организации деятельности предприятия и регламента исполнения плановых и учетных процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. — М.: «Финансы и статистика», 2007. — 349 с.

2. Официальный сайт Сибирской угольной энергетической компании — www.suek.ru.

3. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. — М.: Знание России, 2007. — 80 с.

4. Фольмут Г. Инструменты контроллинга от А до Я. — М.: «Финансы и статистика», 2008. — 402 с. **ИЛЭ**

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Нетужилкина Е.В. — аспирант, кафедра ЭПГП, e-mail: anet006@mail.ru.
Московский государственный горный университет,
Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru



ЗАБЫТЫЕ ГОРНЯЦКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ



Дверовой (англ. trapper или trapper-boy) — устаревшая шахтерская профессия, рабочий, открывающий и закрывающий двери в горные выработки для того, чтобы не нарушалась схема вентиляции шахты.

В обязанности дверового входило открытие двери штрека при приближении откатчика (коногона). Дверовыми работали, как правило, дети самого младшего возраста. Они сидели по 12 часов в полной темноте, ожидая появления коногона. Работа несложная, но очень скучная и, в то же время, ответственная — если дверовой засыпал и не открывал дверь, рабочий, транспортирующий вагонетки, мог получить травму.

Ветрогон — рабочий, вручную подающий воздух в непроветриваемые забои.

При проходке печей с помощью кайла особенно трудно приходилось забойщику из-за недостатка воздуха. Для проветривания таких выработок изготавливались самодельные вентиляторы «лопатки-вертушки». Трубы для подачи воздуха сбивали из досок, щели тщательно промазывали глиной. Человек служил живым двигателем, выполняя монотонную работу в течение длительного времени. Обычно такую работу поручали новичкам.