

Боков Сергей Иванович

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассмотрены вопросы построения и внедрения системы контроллинга в управление корпоративной организации. Новый подход к условиям осуществления контроллинга в корпоративных организациях, по мнению автора, должен обеспечить качественно новый уровень управленческой деятельности.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2012/9/6.html](http://www.gramota.net/materials/1/2012/9/6.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2012. № 9 (64). С. 26-28. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2012/9/](http://www.gramota.net/materials/1/2012/9/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

УДК 338

**Экономические науки**

*В статье рассмотрены вопросы построения и внедрения системы контроллинга в управление корпоративной организации. Новый подход к условиям осуществления контроллинга в корпоративных организациях, по мнению автора, должен обеспечить качественно новый уровень управленческой деятельности.*

*Ключевые слова и фразы:* система контроллинга; менеджмент; корпоративная организация; мониторинг; центр ответственности; центр затрат.

**Сергей Иванович Боков**, к.э.н.

*Мытищинский научно-исследовательский институт радиоизмерительных приборов  
info@mniirip.ru*

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ  
СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>©</sup>**

*Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 12-06-00052).*

При разработке и внедрении такой управленческой инновации как система контроллинга возникает необходимость оценить готовность предприятия к качественному преобразованию его информационной и управленческой деятельности. Это, в свою очередь, вызывает необходимость проведения мониторинга управленческого процесса. Главная цель мониторинга заключается в обеспечении органов управления хозяйствующих субъектов полной, своевременной и достоверной информацией, необходимой для реорганизации их деятельности.

Мониторинг предполагает получение информации по следующим направлениям:

- информационная среда и фактическое использование данных при принятии решений в организации;
- количественная и качественная оценка документации: объем, достоверность, наглядность, глубина анализа, сроки подготовки, трудоемкость и т.п.;
- организационный мониторинг;
- эффективность существующего механизма бюджетирования как разновидности комплексного планирования финансово-хозяйственной деятельности.

Реализация задач системы контроллинга для корпоративной организации предполагает предоставление полномочий контроллеру (службе контроллинга) в следующих сферах управленческих действий:

- подготовка информации о фактах и адаптация ее по центрам затрат и центрам ответственности;
- анализ отклонений не только в бизнес-процессах, но и в социальных процессах, с выявлением причин, определением виновных, прогнозом возможных последствий;
- квалифицированная выработка предложений для линейного менеджмента на любом уровне ответственности;
- подготовка методик (алгоритмов) управленческих действий с описанием бизнес- и социальных процессов корпоративной организации;
- координация и учет управленческих действий.

Практическое достижение целей контроллинговой деятельности корпоративной организации связано с созданием и обеспечением эффективного функционирования механизма ее реализации. Под механизмом реализации этой деятельности в работе понимается совокупность методов, инструментов, при помощи которых органы управления воздействуют на участников процесса контроллинга в целях решения задач социально-экономического развития корпоративной организации.

Новый подход к условиям осуществления контроллинга в корпоративных организациях, по мнению автора, должен обеспечить качественно новый уровень управленческой деятельности. Ограниченность корпоративных ресурсов, накопление проблем в управленческой сфере должны определить следующие принципы внедрения контроллинга в функциональную область корпоративных организаций:

- формирование нормативных актов и методики контроллинга в сфере управления должно находиться в компетенции собственника либо его представителя в Совете директоров;
- компетентность изменений при проведении административной и экономической реформ корпоративной организации, включая перераспределение полномочий, создание адекватной системы мотивации и стимулирования;
- учет социального аспекта при разработке и поддержке программ реструктуризации.

Ниже предлагается порядок комплектации экономических показателей оценки деятельности по центрам ответственности (ЦО) и центрам затрат (ЦЗ) (Таблица 1).

Табл. 1. Комплектация показателей по ЦО и ЦЗ

Показатели	ЦО	ЦЗ
Показатели финансовой устойчивости	ЦФО	Общее руководство, планово-экономические службы
Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств притоком денежных средств	ЦФО	-//-
Чистые оборотные активы	ЦФО	-//-
Коэффициент абсолютной ликвидности	ЦФО	-//-
Коэффициент финансовой зависимости	ЦФО	-//-
Показатели рентабельности:		-//-
Рентабельность производства	ЦПрО	Производственные подразделения
Рентабельность продаж	ЦФО	Коммерческие службы
Рентабельность всех операций по прибыли	ЦФО	Общее руководство, планово-экономические службы, коммерческие службы
Общая рентабельность	ЦФО	-//-
Выручка от реализации продукции	ЦФО	-//-
Оборачиваемость дебиторской задолженности	ЦФО	-//-
Оборачиваемость кредиторской задолженности	ЦФО	-//-
Оборачиваемость производственных запасов	ЦПрО	-//-
Продолжительность операционного цикла	ЦПрО	Производственные подразделения
Продолжительность финансового цикла	ЦФО	Общее руководство, планово-экономические службы, коммерческие службы
Показатели имущественного положения		
Активность основных средств	ЦАО	Отдел управления имущественным комплексом
Коэффициент износа основных средств	ЦАО	-//-
Коэффициент выбытия основных средств	ЦАО	-//-
Фондоотдача	ЦАО	-//-
Среднесписочная численность	ЦАО	Служба персонала
Средняя зарплата	ЦАО	-//-
Выработка на одного основного рабочего	ЦПрО	Производственные подразделения
Соотношение процента роста зарплаты и роста реализации	ЦФО	Планово-экономические службы, коммерческие службы, служба управления персоналом
Производительность труда	ЦПрО	Производственные подразделения
Отношения с клиентами (количество повторяющихся продаж, рост клиентов, количество упущенных заказов)	ЦФО	Коммерческая служба
Показатели управления качеством (количество рекламаций, сумма обязательств по претензиям, доля брака в общем объеме выпуска)	ЦПрО	Производственные подразделения
Структура расходов	ЦФО	Все подразделения
Примечания		
1. ЦПрО - центр производственной ответственности (производство, конструирование, технология).		
2. ЦФО - центр финансовой ответственности (планово-экономические службы).		
3. ЦАО - центр административной ответственности (управление персоналом, управление имущественным комплексом, организация оплаты труда).		

Распределение ответственности за подготовку информации о движении показателей (индикаторов), структура центров ответственности и центров затрат зависят от организационной структуры хозяйствующего субъекта. Перечень вышеперечисленных показателей не является исчерпывающим, перечень их может быть расширен по усмотрению внутренних требований, принятых в корпоративной организации.

Одним из основных инструментов системы контроллинга является бюджетирование как комплексный процесс, включающий планирование, учет и контроль финансовых потоков и результатов. Его целью является формирование генерального бюджета корпоративной организации, представляющего собой развернутый прогноз будущих финансовых операций.

Бюджетирование - комплексный процесс, включающий бюджет как финансовый план по выбранным позициям; финансовую и управленческую отчетность как результат выполнения бюджета; последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих подсистем в единый контур бюджетного управления.

Самая совершенная система отчетности не поможет, если нет масштабного сравнения, по которому можно определить - положительными или отрицательными являются достигнутые результаты. Сравнение с прошлым периодом является признаком пассивного административного подхода. Социально-экономическое развитие корпоративной организацией предполагает четкую формулировку целей тенденций развития. Поэтому любой вариант системы контроллинга базируется на планировании.

Главная задача внедрения системы контроллинга заключается в повышении эффективности деятельности менеджмента корпоративной организации.

Ликвидность экономики корпоративной организации - это ее способность к формированию необходимых финансовых средств и самостоятельному поступательному развитию, к привлечению внутренних и внешних ресурсов. Принятие многих управленческих решений осуществляется в условиях жестких ресурсных ограничений, в том числе и бюджетного характера, и приводит к тому, что одной из актуальных проблем в контексте устойчивого развития региональной экономической системы становится обоснование и выбор хозяйственных и социальных приоритетов.

Эта проблема представляет собой плоскость, в которой соприкасаются важнейшие направления социально-экономической политики корпоративной организации (инвестиционной, промышленной, структурной, инновационной, финансовой, социальной, кадровой и т.д.). Роль связующего звена в данном сочетании принадлежит системе контроллинга, основанного на управленческом учете.

#### Список литературы

1. **Боков С. И.** Внедрение системы управленческого учета на предприятии ОПК // Вестник Московской академии рынка труда и информационных технологий. 2006. № 40.
2. **Боков С. И.** Основные элементы годового планирования и бюджетирования в общей системе контроллинга предприятия // Новое в экономике и управлении. М.: МАКС Пресс, 2006. Вып. 9.
3. **Боков С. И.** Основные элементы комплексного планирования // Наука управления: новые ориентиры в развитии. М.: Изд-во РАГС, 2007.
4. **Боков С. И.** Системообразующий подход к управленческому учету // Инновационное развитие социально-экономических систем: стратегия и факторы. М.: Изд-во РАГС, 2007.

УДК 338

#### Экономические науки

*В статье обоснована необходимость формирования научно-исследовательского испытательного центра управления развитием и применением электронной компонентной базы военного, специального и общепромышленного назначения. Рассмотрены задачи, функции, полномочия указанного центра на разных этапах его формирования.*

*Ключевые слова и фразы:* электронная компонентная база; вооружение; военная и специальная техника; центр ответственности; центр компетенции; государственная программа вооружения; федеральная целевая программа

**Сергей Иванович Боков**, к.э.н.

*Мытищинский научно-исследовательский институт радиоизмерительных приборов*  
*info@mniirip.ru*

#### О НЕОБХОДИМОСТИ ВЕДОМСТВЕННОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИИ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ<sup>©</sup>

*Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 12-06-00052).*

Важной особенностью системной стратегической деятельности в развитии электронной компонентной базы является наличие центров ответственности. Таковыми могут быть центры аппаратурно-ориентированной ответственности и центры компетенции, на которые возлагается масса специфичных системных задач по организации развития вопросов функционирования в специальных сферах деятельности. Так, например, говоря о необходимости центра компетенции (как центра ответственности) в сфере развития электронной компонентной базы в частности и радиоэлектроники в целом назрел вопрос о создании Научно-исследовательского испытательного центра управления развитием и применением электронной компонентной базы военного, специального и общепромышленного назначения (далее - Центр).

Данный Центр образовывается с целью выполнения функций, возложенных на Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, по осуществлению общего научно-технического руководства работами по развитию, унификации, стандартизации и применению электронной компонентной базы<sup>1</sup> (далее - ЭКБ) в

<sup>©</sup> Боков С. И., 2012

<sup>1</sup> Электронная компонентная база – изделия электронной техники, квантовой электроники и (или) электротехнические изделия, представляющие собой деталь, сборочную единицу или их совокупность, обладающие конструктивной целостностью, принцип действия которых основан на электрофизических, электромеханических, фотоэлектронных и (или) электронно-оптических процессах и явлениях, не подвергаемые изменениям в процессе создания и применения, изготавливаемые по самостоятельным комплектам конструкторской и технологической документации (далее – элек-