

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНТА»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы  
направления 38.04.02 Менеджмент  
экономического факультета  
Гумеровой Светланы Александровны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность,

уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность работы.** На современном этапе развития российской экономики эффективность работы организаций все больше зависит от применяемых технологий и методов управления. Ускорение темпов научно-технического прогресса, глобализация производственно-хозяйственных связей и ужесточение конкуренции выдвигают новые требования к системе управления организацией. Современные предприятия, превращаясь в сложные системы, децентрализуют управление и оперируют большим потоком быстроустаревающей информации. В связи с этим появляется объективная необходимость координации деятельности разных подразделений.

Для обеспечения управляемости такими системами нужны новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятий. Управление компаниями приводит к необходимости информационного обеспечения менеджеров разного уровня. При этом информация должна быть своевременная, адресная, достоверная, полная. Обилие информации зачастую мешает выделить ту, которая нужна оперативно для принятия управленческих решений. Для этих целей должны использоваться системы анализа и построения систематизированной, интерпретированной и агрегированной информации, отвечающей интересам управления. В этих условиях необходимым становится использование контроллинга, который координирует работу функциональных служб предприятия и оказывает информационно-аналитическую поддержку руководству при принятии управленческих решений.

Так как цели предприятия динамичны, управление его развитием имеет непрерывный характер, поэтому в процессе определения направления и величины управленческого воздействия особую роль играет определение положения текущего состояния организации, «овладение экономической ситуацией».

В настоящее время одним из основных направлений развития управления предприятием является разработка и внедрение системы контроллинга.

Концепция контроллинга выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации, ввиду того, что позволяет решать в комплексе ряд вопросов, таких как: стабильное функционирование бизнеса в долгосрочной перспективе, выявление и приведение в действие имеющихся внутрифирменных резервов, оперативное и эффективное внедрение инновационных проектов, стратегии развития предприятия и многие другие.

**Цель работы** состоит в изучении совершенствования корпоративного управления организации с использованием инструментов контроллинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты контроллинга как инструмента совершенствования системы корпоративного управления;
2. Проанализировать использование контроллинга как инструмента совершенствования корпоративного управления в ООО «Лента»;
3. Разработать направления совершенствования контроллинга в ООО «Лента».

**Степень изученности.** Контроллинг, как наиболее перспективное научное направление, отвечает современным условиям развития экономики и обеспечивает создание новых и совершенствование действующих механизмов эффективного развития и конкурентного преимущества предприятия.

В связи с интеграцией российской экономической науки и международных исследований возникают взаимосвязи новых научных результатов. Работы таких зарубежных авторов как А. Дайле, И. Вебер, Х.Ю. Кюппер, Э. Майэр, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорват, Д. Шнайдер во многом заложили основы современных российских исследований контроллинга.

Российские ученые Ю.П. Анискин, А.Л. Градов, И.Б.Гусева, Н.Г. Данилочкина, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, В.Г.Ларионов, А.М. Павлова, С.Г. Фалько и др. в своих трудах развивают теорию и практику контроллинга с учетом особенностей российской экономики.

**Структура работы** соответствует поставленным цели и задачам и

включает введение две главы, заключение, список использованной литературы.

### **Научная новизна исследования:**

1. Предлагается внедрение службы контроллинга в организационную структуру ООО «Лента».

2. Выявлены недостатки контроллинга в ООО «Лента»: отсутствие в подразделениях ООО «Лента» специалиста по планированию и бюджетированию и завышение затрат при составлении бюджета, несовпадение интересов менеджеров и компании в целом, слабое управление бюджетным процессом и отсутствие необходимых регламентов.

3. В целях решения выявленных проблем рекомендуется: планомерное обучение ответственных за составление бюджетов специалистов в соответствующих гипермаркетах Лента, изменение системы мотивации труда, разработка регламента по утверждению бюджетов.

4. Предлагается применять в ООО «Лента» в качестве инструментов контроллинга бенчмаркинг и портфельный анализ.

### **II. Основное содержание исследования.**

**В первой главе «Теоретические аспекты контроллинга как инструмента совершенствования корпоративного управления»** рассмотрены понятие, функции и цели контроллинга как инструмента совершенствования корпоративного управления. Кроме того дана общая характеристика системы контроллинга и его инструментов.

Под контроллингом следует понимать систему информационно-аналитического обеспечения, координации, контроля и оптимизации деятельности всех элементов системы управления предприятием, направленную на обеспечение соответствия потенциала предприятия стратегическим целям компании в условиях непрерывно меняющейся среды предприятия.

Формирование целей - важнейшая часть контроллинга. К целям предъявляются определенные требования: конкретность и измеримость, реальность, гибкость, проверяемость. Формирование целей обеспечивает

прямую связь между субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет оценить результаты целей.

Главная цель контроллинга - совершенствование управления предприятием. Использование методов контроллинга направлено, в первую очередь, на развитие потенциала предприятия; на обеспечение конкурентоспособности предприятия; на выявление и предотвращение внешних и внутренних угроз; на разработку эффективного организационного обеспечения.

Функции контроллинга как инструмента корпоративного управления организацией целесообразно классифицировать на основе решаемых с их помощью управленческих задач.

Классификация функций контроллинга на стратегические, координирующие и функции «сервис центра» основана на обобщении функций контроллинга, предложенных в современной научной литературе.

Выполнение функций контроллинга обеспечивается инструментами контроллинга, среди которых автором рассмотрены следующие: управленческий учет, бюджетирование, портфельный анализ, расчеты эффективности, анализ отклонений, анализ затрат и результатов и др.

Рассматривая контроллинг с позиции системного подхода, можно утверждать, что на каждом предприятии, где есть система управления с элементами выработки её желаемого состояния существуют те или иные элементы контроллинга, но из-за отсутствия взаимосвязи (и взаимовлияния) между ними отсутствует и система контроллинга на данном предприятии.

Контроллинг как система – есть надстройка системы управления, основным ядром которой является экономический инструментарий выработки мероприятий для достижения желаемого состояния организации как системы в целом. На высших уровнях управления эта надстройка отвечает за стратегическую направляющую процесса управления, на низших – за оперативную.

Итак, основная цель контроллинга заключается в поддержке и улучшении

процессов, направленных на достижение целей предприятия. Поэтому ему необходим инструментарий, который позволял бы быстро реагировать на негативные изменения и использовать возможности для позитивных преобразований. При отсутствии такого инструментария предприятие перестает активно работать и начинает неадекватно реагировать на происходящие события.

**Во второй главе «Анализ использования контроллинга как инструмента совершенствования корпоративного управления в ООО «Лента»** дана общая характеристика предприятия, а также проанализирована система контроллинга в ООО «Лента».

ООО «Лента» одно из крупнейших розничных сетей по размеру и объему продаж в Российской Федерации. ООО «Лента» было основано в 1993 году в Санкт-Петербурге. Компания управляет 122 гипермаркетами в 63 городах России и 27 супермаркетами в Москве и Московской области с общей торговой площадью около 787 804 м<sup>2</sup>. Средний гипермаркет «Лента» имеет 6 300 м<sup>2</sup> торговой площади.

К основным функциям контроллинга в ООО «Лента» относятся: методологическая разработка и обеспечение функционирования системы управления ООО «Лента», координация управленческой деятельности по достижению стратегических и оперативных целей и выполнению поставленных задач, информационная и аналитическая поддержка процесса принятия управленческих решений, обеспечение рациональности управленческого процесса.

Во второй главе автором рассмотрены основные инструменты контроллинга, применяемые на предприятии ООО «Лента», среди которых управленческий учет, бюджетирование, SWOT и др.

На основании анализа системы контроллинга на предприятии выявлены следующие его недостатки: отсутствие в подразделениях ООО «Лента» специалиста по планированию и бюджетированию и завышение затрат при составлении бюджета, несовпадение интересов менеджеров и компании в целом, слабое управление бюджетным процессом и отсутствие необходимых

регламентов.

**В третьей главе «Направления совершенствования контроллинга в ООО «Лента»** предложены некоторые пути совершенствования этапов контроллинга в ООО «Лента».

Автором предложено внедрение службы контроллинга в организационную структуру ООО «Лента». Кроме того, для ООО «Лента» рекомендуется подчинить службу контроллинга генеральному директору, в результате начальник службы контроллинга получит привилегированное положение по статусу. Главное отличие отдела контроллинга в том, что он решает задачи улучшения финансовых и стратегических решений.

Специфической особенностью при создании службы контроллинга в ООО «Лента» является системный подход в аналитической работе отдела контроллинга. В состав службы контроллинга рекомендуется следующие сотрудники: начальник отдела контроллинга, контроллеры — специалисты по информационным системам и по управленческому учету, контроллеры — кураторы по цехам, службам и отделам.

В целях решения выявленных проблем автором предложены следующие рекомендации: планомерное обучение ответственных за составление бюджетов специалистов в соответствующих гипермаркетах Лента, изменение системы мотивации труда, разработка регламента по утверждению бюджетов, а также предложено применять в ООО «Лента» в качестве инструментов контроллинга бенчмаркинг и портфельный анализ.

### **III. Основные выводы.**

В настоящее время для многих предприятий более значимыми становятся вопросы сохранения имеющегося экономического потенциала, подбора и введения малокапиталоемких мероприятий. Сложившаяся ситуация требует поиска новых подходов в управлении и инструментария для их внедрения. В качестве такого инструмента на сегодняшний день выступает система контроллинга, позволяющая мобилизовать внутренние резервы экономических субъектов.

В настоящий момент контроллинг приобрел признание в виде механизма системы антикризисного управления компаниями. Посредством введения системы контроллинга в нынешнюю практику бизнеса, компании стараются создать успешную систему управления собственной хозяйственной деятельностью. При таких условиях укрепляются позиции не только самого предприятия на рынке, но и отрасли в целом. Поэтому становятся актуальными вопросы внедрения системы контроллинга на предприятиях.

Управление предприятием на основе контроллинга является эффективным инструментом оценки результатов и достижения финансовых целей организации.

Исследование теоретических разработок и анализ внедрения системы контроллинга на практике являются необходимым условием для разработки системы контроллинга предприятия.

В ходе изучения концепций контроллинга автором предложено следующее определение контроллинга как системы информационно-аналитического обеспечения, координации, контроля и оптимизации деятельности всех элементов системы управления предприятием, направленную на обеспечение соответствия потенциала предприятия стратегическим целям компании в условиях непрерывно меняющейся среды предприятия.

Контроллинг обеспечивает взаимосвязь всех функций управления посредством их интеграции и координации, а также эффективное функционирование системы управления в организации. Исходя из этого, можно констатировать, что контроллинг занимает довольно значимое место в управлении любой организации. Важно отметить, что применение контроллинга для обеспечения эффективного менеджмента организации является процессом довольно специфическим.

Использование инструментов контроллинга позволяет своевременно и эффективно устранять помехи в достижении целей организации, ускоряет деятельность системы непрерывных улучшений, является незаменимой

составляющей для развития компании.

Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные).

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и стратегического информационного обеспечения. Стратегический контроллинг развивался последовательно от долгосрочного планирования к стратегическому, от стратегического планирования к стратегическому управлению, от стратегического управления к стратегическому контроллингу.

Оперативный контроллинг направлен на создание системы управления для достижения текущих целей предприятия, а также принятия своевременных решений по оптимизации соотношения "затраты - прибыль". То есть оперативный контроллинг обеспечивает прибыльность и ликвидность предприятия путем выявления причинно-следственных связей при сопоставлении выручки от реализации и затрат.

Инструментом реализации концепции оперативного контроллинга, который дает управленческую информацию для планирования, контроля, оценки и непрерывного совершенствования организации, является система управленческого учета, синтез организационной структуры и выполняемых ею функций по обеспечению процесса выявления, измерения, накапливания, анализа, подготовки, интерпретации и передачи информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений.

Итак, основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг - на конкретный результат. Однако, наиболее важным аспектом является взаимосвязь, существующая между стратегическим и оперативным контроллингом. С одной стороны, стратегический контроллинг указывает оперативному контроллингу направление движения, с другой стороны, оперативный контроллинг,

фиксирует скорость движения и израсходованные ресурсы, тем самым проверяя реалистичность стратегических целей, и при необходимости предлагает менеджменту пересмотреть эти цели или достичь их иным путем.

В работе проведен анализ использования контроллинга как инструмента совершенствования корпоративного управления в ООО «Лента», на основании которого сделан вывод, что компания акцентирует свое внимание на применении по большей части оперативного контроллинга, так как именно он нацелен на достижение краткосрочных целей, а также оперативный контроллинг анализирует такие показатели, как рентабельность, затраты, производительность.

В ходе анализа также было выявлено, что на исследуемом предприятии отсутствует служба контроллинга как отдельное структурное подразделение.

При совершенствовании системы контроллинга в первую очередь внедряются системы и методы контроллинга, затем начинается период «вживания» контроллинга на предприятии, который длится около 1,5–2 года. При этом происходит улучшение результатов работы отдельных подразделений и всего предприятия в целом.

Служба контроллинга в организационной структуре ООО «Лента» должна получить более высокий статус, увеличивая оперативность и скорость реализации решаемых задач и принимаемых управленческих решений.

Подводя итог, следует отметить, что если ориентироваться на опыт российских предприятий, на которых уже внедрен контроллинг, то можно сделать вывод, что наиболее рациональный состав службы контроллинга включает в себя начальника службы и контроллеров, каждый из которых отвечает на поставленные перед ним задачи.

Кроме того, на основании анализа инструментов контроллинга в ООО «Лента» сделан вывод о том, что на сегодняшний день система инструментов контроллинга ООО «Лента» испытывает ряд проблем. Все их можно разделить на три группы: управленческие системные и проблемы, вызванные человеческим фактором.

Для решения рассмотренных проблем предложен ряд мероприятий для внедрения.

Для того, чтобы минимизировать потери от недостатков, вызванных человеческим факторам предлагается изменить систему мотивации труда, провести обучение персонала подразделений, людей, не владеющих основами бюджетирования и не отличающих платежи от затрат. Некомпетентность сотрудников подразделений и невнимательность сотрудников отдела финансового контроллинга может дорого обойтись для компании. Завышение затрат при составлении бюджета может быть решено следующим образом: обязать ответственные службы присылать в форме Microsoft Excel предварительные контракты, счета или факты прошлого года, что бы позволило адекватно оценить необходимость затрат и их сумму.

Кроме того, автором предложено использовать такие инструменты контроллинга как бенчмаркинг и портфельный анализ.

#### **Публикации:**

1. Гумерова С.А. Сущность контроллинга как элемента управления предприятием // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов. Вып.7 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2018. С. 71 – 73.